سلسلة إصدارات التدريب الإدارى

# العمليـــة الإداريـــة

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

الناشـــر

**مؤسسة حورس الدولية**

**للنشر والتوزيع**

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت.ف: ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

٢٠٠٦-٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٦/٢١٩٩٤

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-135-1

مدير النشر

**مصطفى غنيم**

اسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى

عنوان المصنف: سلسلة التدريب الإدارى

**الإخراج وفصل الألوان**

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جـرافيـك: أحمـد أمـين

الإخراج الفنى: رحمة الشيخ



..." وَهَـذَا كِتَابٌ أَنزَلْنَاهُ مُبَارَكٌ فَاتَّبِعُوهُ وَاتَّقُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ"...

صدق الله العظيم

[سورة الأنعام آية ١٥٥]

# الفهرست


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| مختبر العملية الإدارية | ١١ |
| مفهوم العملية | ١٤ |
| الوظيفة | ١٥ |
| مركز الوظيفة | ١٦ |
| من هو المدير | ١٧ |
| ما هي السلطة | ١٧ |
| أنواع السلطة | ١٨ |
| القوة وأبعادها | ٢٠ |
| مصادر القوة | ٢١ |
| أنواع القوة | ٢٣ |
| تدريبات عملية | ٢٥ |
| مفهوم العملية الإدارية | ٣٠ |
| تمرين الدراجة | ٣١ |
| محاور العملية الإدارية | ٣٦ |
| خصائص العملية الإدارية | ٣٧ |

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| تمرين شغل فكرك | ٤٦ |
| عناصر العملية الإدارية | ٤٧ |
| بنك معلومات العملية الإدارية | ٤٨ |
| التخطيط | ٥٠ |
| تمرين الساعة ذات الأرقام الرومانية | ٥٦ |
| تمرين لعبة الأوزان | ٥٧ |
| تمرين الأسد المسالم | ٥٨ |
| مفهوم التخطيط | ٦١ |
| تمرين الشفرة | ٦٢ |
| أهمية التخطيط | ٦٣ |
| تمرين أهمية التخطيط | ٦٤ |
| التخطيط ومستويات الإدارة | ٦٦ |
| متطلبات التخطيط | ٦٧ |
| مداخل التخطيط | ٦٨ |
| اختيار التفكير العلمي | ٧٠ |
| مبادئ التخطيط | ٧٧ |

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| تمرين العبارة الدخيلة | ٧٩ |
| التخطيط والخطة | ٨٠ |
| هرمية الخطة | ٨١ |
| تمرين الشفرة | ٨٢ |
| الرسالة الدائرية | ٨٣ |
| لماذا نخطط | ٨٤ |
| مفهوم المشكلة | ٨٥ |
| كيف نستعد لمواجهة المشكلات | ٨٦ |
| مشكلة السيد بلبل | ٨٧ |
| الأهداف والأغراض | ٨٩ |
| أهداف المنظمات | ٩١ |
| أهداف الأفراد | ٩٢ |
| هرمية الأهداف | ٩٤ |
| خصائص الأهداف | ٩٥ |
| تدريبات عملية | ١٠٠ |
| تمرين الكلمة الضائعة | ١٠٢ |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| تمرين فكر ثوان | ١٠٣ |
| تمرين الشجرة التنظيمية | ١٠٤ |
| السياسات | ١٠٥ |
| أنواع السياسات | ١٠٨ |
| هرمية السياسات | ١١٠ |
| مراحل إعداد السياسات | ١١٢ |
| نموذج عملي لبناء السياسة | ١١٥ |
| السياسات والمصطلحات المرادفة | ١١٩ |
| تمرين حاول أن تعرف | ١٢٠ |
| إرشادات تجعل السياسة فعالة | ١٢٢ |
| تمرين المثلث الناقص | ١٢٤ |
| تمرين مدلولات الأحرف | ١٢٥ |
| الإجراءات | ١٢٨ |
| تمرين راقب وانتبه | ١٣٣ |
| تمرين جدول القيم العددية | ١٣٥ |
| التنبؤات | ١٣٨ |

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| تمرين لخبطة × لخبطة | ١٤١ |
| الجداول الزمنية | ١٤٥ |
| برامج العمل | ١٤٦ |
| تمرين مجرد خداع | ١٤٨ |
| الموازنات التقديرية | ١٤٩ |
| تمرين استخدام ذكائك | ١٥٣ |
| تمرين كلمة السر | ١٥٥ |
| تمرين حاول أن تعرف | ١٥٧ |
| تمرين لعبة الأذرع الطولي | ١٥٨ |
| مفهوم الخطط | ١٦٠ |
| التنظيم | ١٦١ |
| تمرين اختبر ذكائك | ١٦٦ |
| أدوات التنظيم | ١٦٨ |
| مشكلة السيد عبد الموجود | ١٧٦ |
| أنواع التنظيم | ١٨١ |
| تمرين شغل عقلك | ١٨٣ |

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| التوجيه | ١٨٨ |
| أدوات التوجيه | ١٩١ |
| الاتصالات | ١٩٢ |
| تمرين بحلق عينك | ١٩٥ |
| موقف إداري | ٢٠١ |
| القيادة | ٢٠٦ |
| تمرين اختبر معلوماتك | ٢١٠ |
| التحفيز | ٢٢١ |
| تمرين حاول أن تعرف | ٢٢٥ |
| الرقابة | ٢٣١ |
| تمرين النهاية المشتركة | ٢٣٦ |
| تمرين الكلمة الضائعة | ٢٣٨ |
| اختبر معلوماتك | ٢٣٩ |
| موقف إداري | ٢٤٧ |
| العملية الإدارية منظور حديث | ٢٥٠ |
| مواقف إدارية متنوعة | ٢٥٢ |

# مختبر العملية الإدارية

<u>رأي الفرد</u> <u>رأي المجموعة</u>

<u>أولاً: يمكن أن تعرف الإدارة بأنها:</u>

(   ) ١- عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة. (   )

٢- تخطيط وتنظيم ورقابة الجهد البشري.

٣- تخطيط وتوجيه القوى العاملة لتنفيذ الأعمال.

٤- توظيف الأموال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٥- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

٦- كل ما سبق.

<u>ثانياً: مراحل الإدارة هي:</u>

(   ) ١- مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد المتاحة.

٢- مرحلة تحديد الأهداف والنتائج. (   )

٣- مرحلة وضع نظم المتابعة والتقييم.

٤- مرحلة التخطيط والتوجيه والرقابة.

٥- مرحلة تنفيذ الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة.

٦- كل ما سبق.

رأي الفرد      رأي المجموعة

**ثالثاً: من أهم الموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:**

١- تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم.

( ) ٢- تحقيق الرخاء والتقدم الاقتصادي. ( )

٣- العنصر الإنساني ومستويات مهاراتهم ومعارفهم.

( ) ٤- زيادة المبيعات وتحقيق الربحية.

٥- زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

٦- كل ما سبق.

**رابعاً: إن من أهم الأنشطة التي تتعامل معها الإدارة هي:**

١- تحسين طرق وأساليب العمل. ( )

( ) ٢- تحديد الموارد المالية اللازمة.

٣- تحسين المناخ التنظيمي الذي تعمل في محيطه الإدارة.

٤- العنصر البشري والتكنولوجي والمالي والمورد ونظم المعلومات.

٥- تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر الإنساني والمادي.

٦- كل ما سبق.

رأي الفرد　　　　رأي المجموعة

**خامساً: هدف الإدارة هو:**

١- تحسين العملية الإدارية (الموارد).

٢- تحسـين عمليات التخطي والتنظيم والتوجيه والرقابة.

( )٣- تحسين مخرجات العملية الإدارية (الإنتاج).

٤- تحسين أداء العاملين ورفع الإنتاجية. ( )

٥- تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية.

٦- كل ما سبق.

**سادساً: العوامل البيئية التي تحيط بالإدارة هي:**

١- المدخلات والأنشطة والمخرجات للعملية الإدارية.

( )٢- التمويل المالي للمشروعات الاستثمارية.

٣- المناخ التنظيمي والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ( )

٤- مجموعة اللوائح والقوانين والنظم والسياسات.

٥- مجموعة التعليمات والأوامر والقرارات والإرشادات.

٦- كل ما سبق.

## مفهوم العملية

هي مجموعة من الأعمال التي تحدث أثراً

**العملية الإدارية:**

**هي تلك الأعمال التي تحدث أثراً إدارياً وتتمثل في:**

1. الأرباح والخسائر.
2. الرضا البشري.

وهنا يشترط أن تكون هذه الأعمال ديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب بمعنى أن تتداخل وتتفاعل هذه الأعمال فيما بينها فلا يجوز الانتظار حتى انتهاء مكون معين حتى يبدأ المكون الثاني.

- هي وظائف المدير
- هي مكونات الإدارة

## وظائف المدير:

### أولاً: ما هي الوظيفة:

**هي مجموعة من الأعمال ... حيث أن:**

- نشاط + نشاط + نشاط ... ⇦ مهمة.
- مهمة + مهمة + مهمة ... ⇦ واجب.
- واجب + واجب + واجب ... ⇦ مهنة.
- مهنة + مهنة + مهنة ... ⇦ عمل.
- عمل + عمل + عمل ... ⇦ وظيفة.

**الوظيفة هي**

**مجموعة من الأعمال:**

- المتشابهة.
- أو المكملة لبعضها البعض.
- أو متلازمة الأداء.

- مع ملاحظة أن الأعمال التي تمارس بواسطة وظيفة معينة فـــي إحدى المنظمات لا يمكن بالضرورة أن تكون هي نفس الأعمال التي تمارس بالنسبة للوظيفة والتي تحمل نفس التسمية في منظمة أخرى.

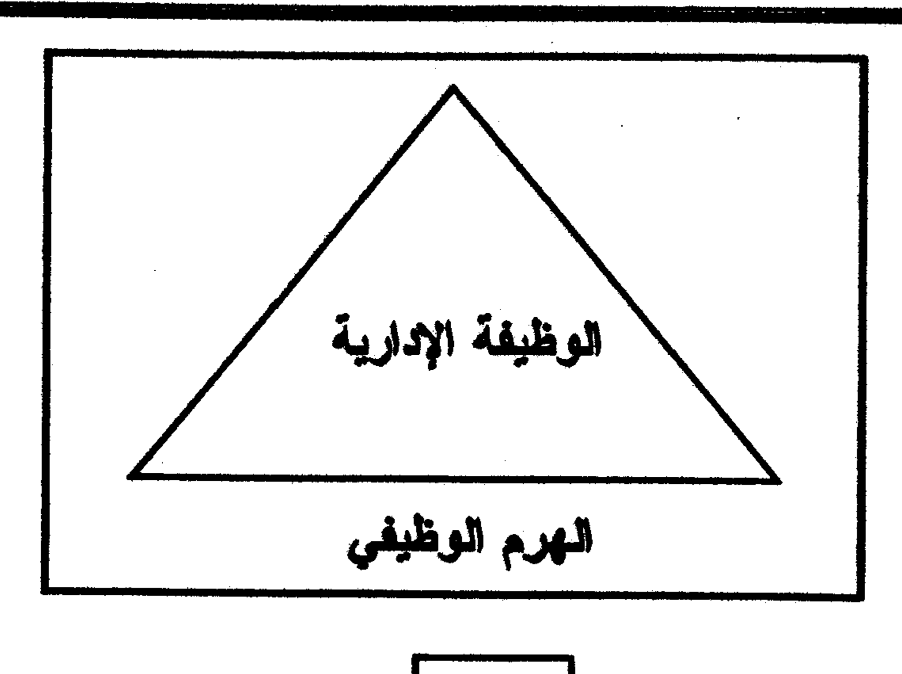
- **أما مركز الوظيفة فهو يحدد:**

❶ المستوى الإداري للوظيفة.

❷ عدد الأفراد شاغلي الوظيفة.

- **الوظيفة الإدارية هي:**

عملية تنسيق الجهود بين عناصر العمل الرئيسية حتى يحقق المشروع أهدافه بأكبر كفاية ممكنة.



❁ تشـــمل الوظائف الإدارية في المنظمات الصناعية: الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمشتريات.

❁ أمـــا في المنظمات الخدمية فتمارس نفس الوظائف الســـابقة فـــي شـــكل تقديم خدمات وعلاقات عامة وتوفير الموارد المالية.

## ثانياً: من هو المدير؟

المدير هو صاحب السلطة

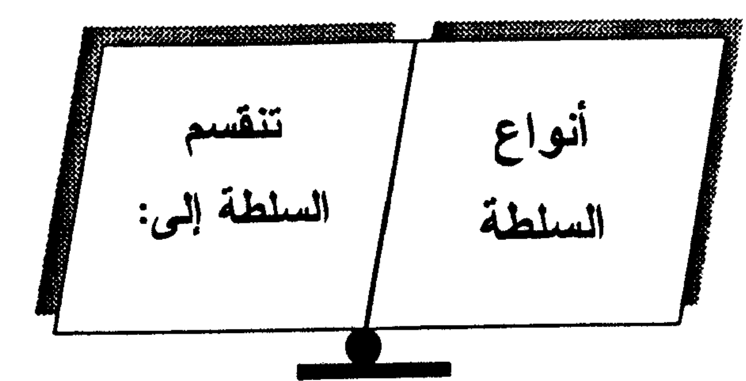
**ما هي السلطة؟**

**قـــوة الإلزام المستمدة من مركز إداري معين والتي تتيح لصاحبها الحق في إصدار قرارات وتوجيهات في حدود معينة.**

**السلطـــــــــــــة**

**[ هي القوة التي تمنح للموظف بموجب التشريعات ]**

- **قوة فنية.**
- **قوة مالية.**
- **قوة أداء.**




**✍ السلطة الرسمية**

هي السلطة التي يكتسبها الشخص من رئيسه المباشر وتهيئ له حق صنع القرار

**✍ السلطة الاستشارية**

حق تقديم اقتراحات غير ملزمة للآخرين

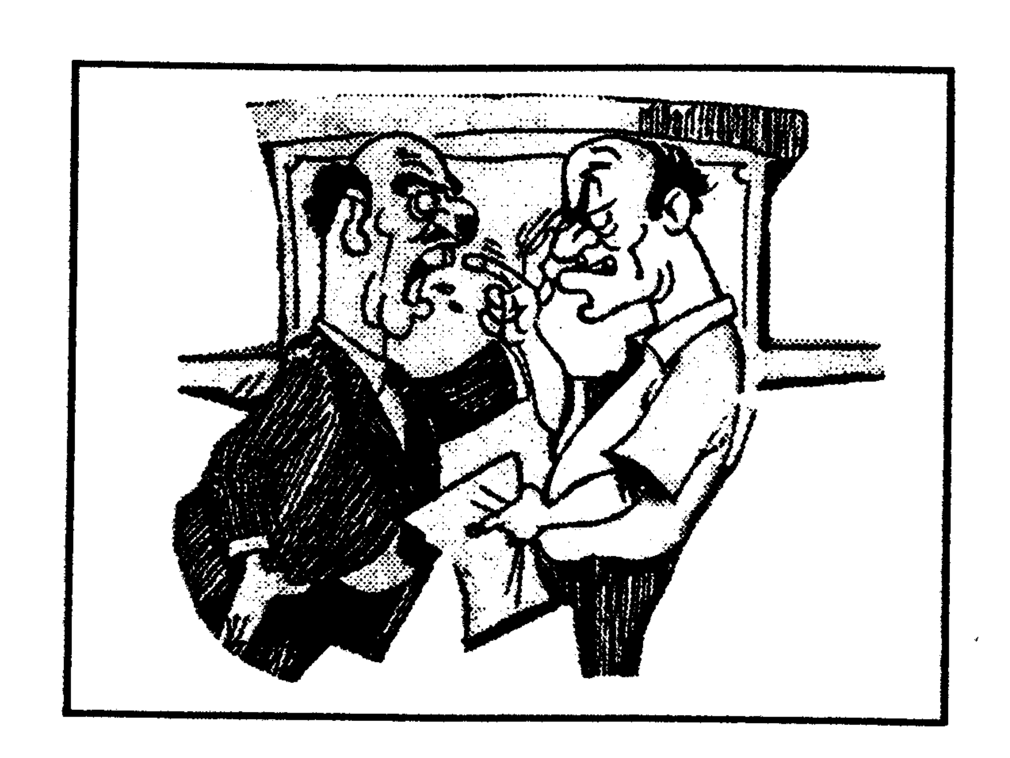
**✍ السلطة الوظيفية**

هي التي يستمدها الشخص من تجميعه للعديد من المعلومات



## السلطة الشخصية

هي قوة التأثير على الآخرين والمستمدة من خصائص الشخصية



# القوة

هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين وهي ترتبط بثلاثة أبعاد هي:

**النطاق**

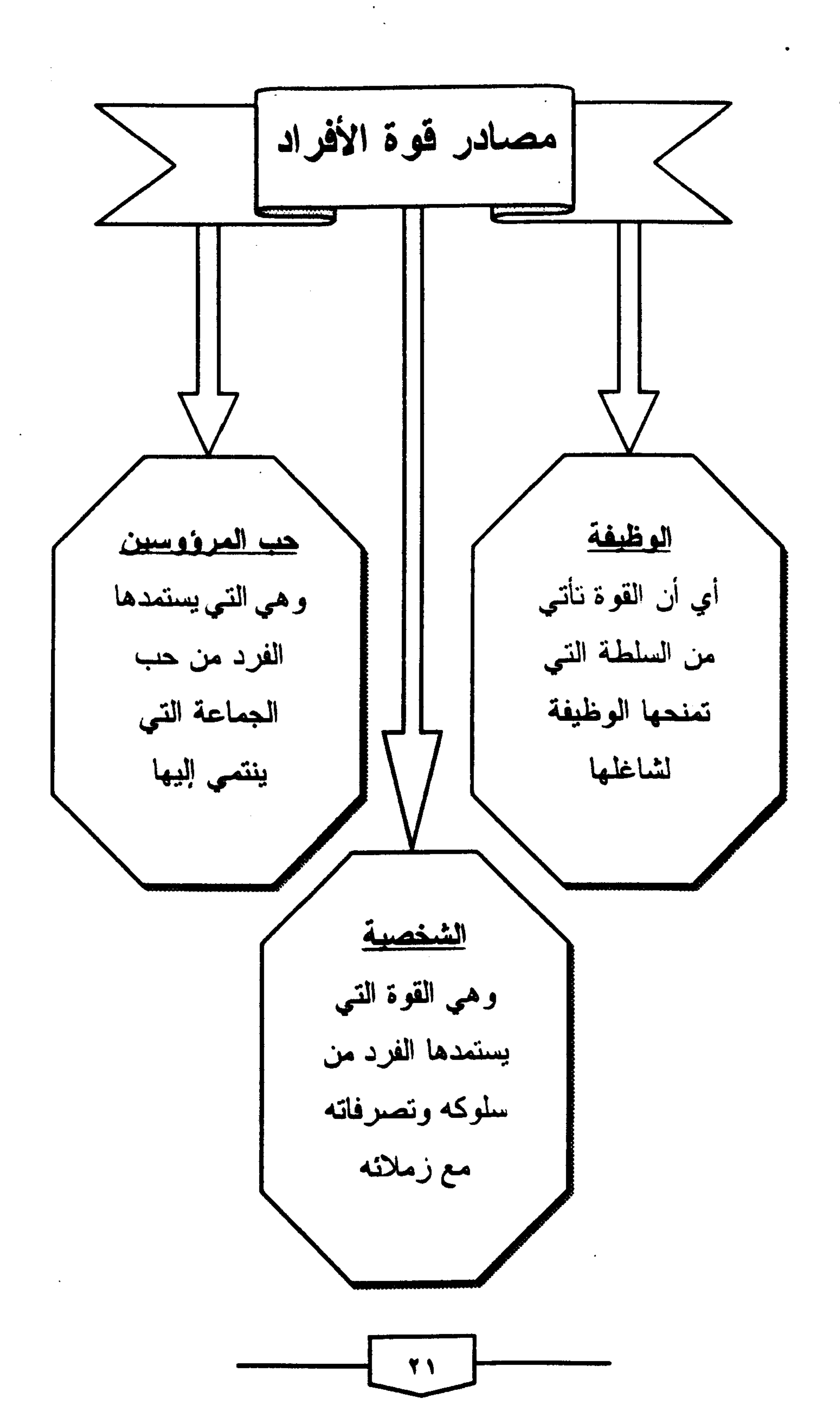
عدد الأفراد أو المجموعات التي يؤثر فيها شخص معين. وبالنسبة للمدير **يشمل نطاق سلطتة المرؤوسين**

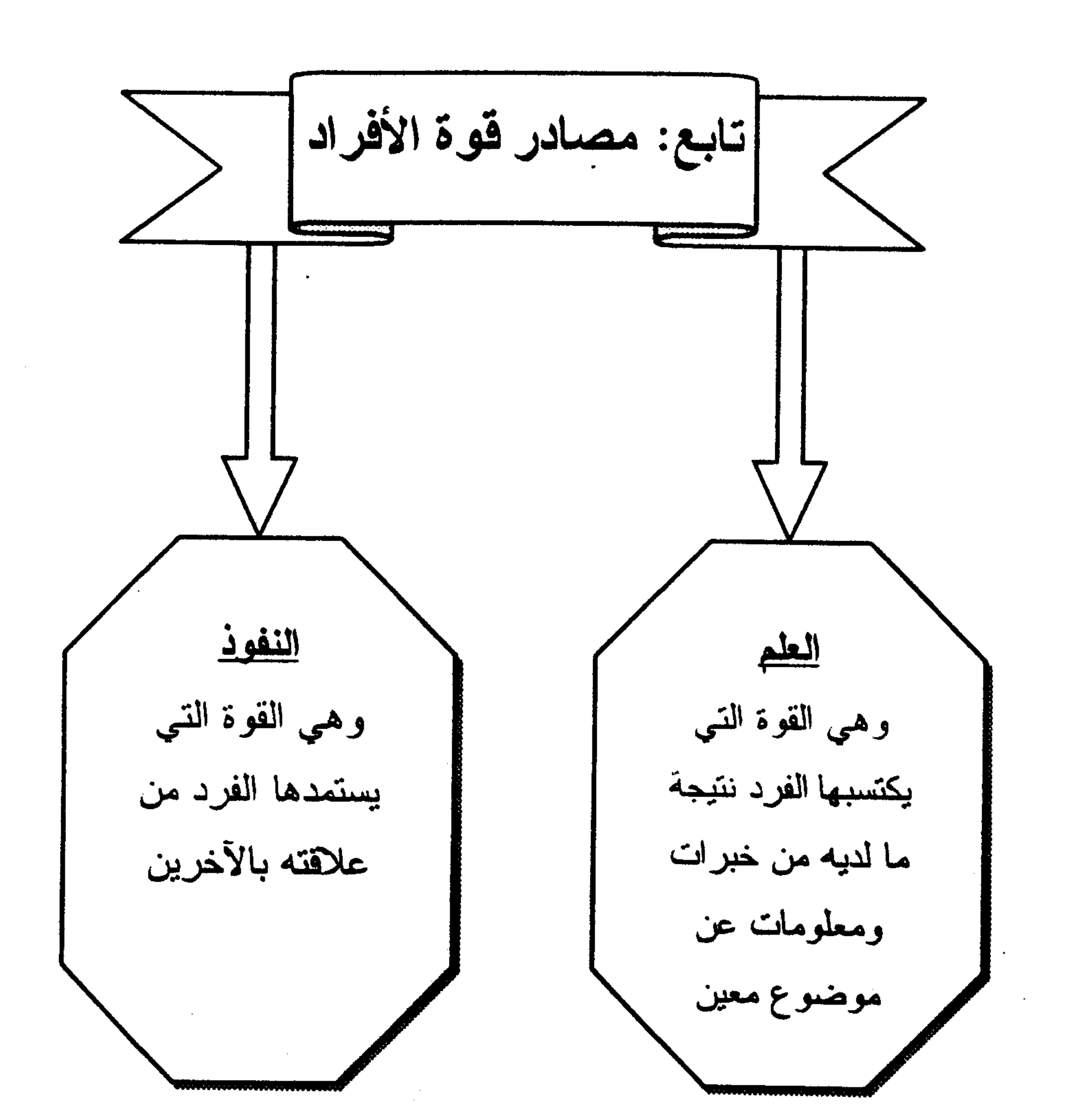
**المجال**

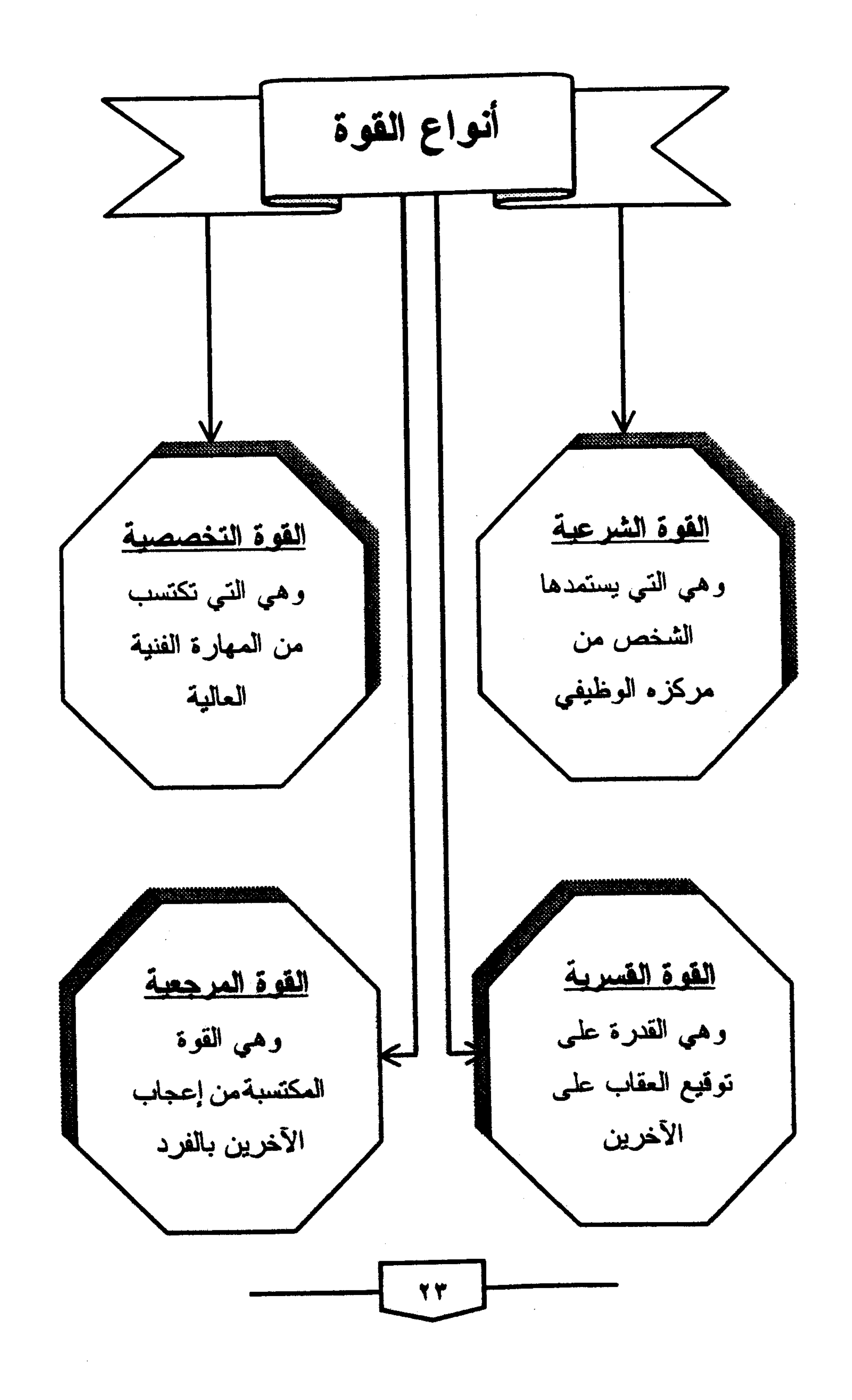
مجموعة النشاطات التي يؤثر فيها الفرد وبالنسبة **للمدير يشمل المجال توزيع الأعمال وتقييم الأداء والترقيات**

**الثقل**

درجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين وبالنسبة للمدير **يمثل الثقل قدرة المدير على ترقية مرءوسيه أو فصلهم**

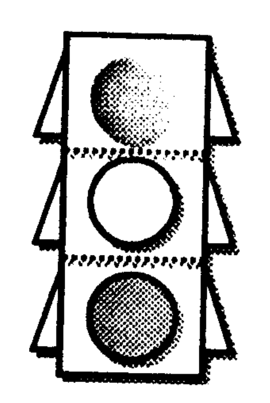

مصادر قوة الأفراد
الوظيفة
أي أن القوة تأتي من السلطة التي تمنحها الوظيفة لشاغلها
حب المرؤوسين
وهي التي يستمدها الفرد من حب الجماعة التي ينتمي إليها
الشخصية
وهي القوة التي يستمدها الفرد من سلوكه وتصرفاته مع زملائه


تابع: مصادر قوة الأفراد
العلم
وهي القوة التي يكتسبها الفرد نتيجة ما لديه من خبرات ومعلومات عن موضوع معين
النفوذ
وهي القوة التي يستمدها الفرد من علاقته بالآخرين


أنواع القوة
القوة الشرعية
وهي التي يستمدها الشخص من مركزه الوظيفي
القوة التخصصية
وهي التي تكتسب من المهارة الفنية العالية
القوة القسرية
وهي القدرة على توقيع العقاب على الآخرين
القوة المرجعية
وهي القوة المكتسبة من إعجاب الآخرين بالفرد

والآن عزيزي الدارس



[ متى يصبح المدير رئيساً ومتى يصبح قائدا ؟ ]

☜ و عندما تأتي سلطة المدير من:

مركزه الوظيفي يطلق على المدير لفظ الرئيس.

☜ أما عندما تأتي سلطة المدير من:

حب المرؤوسين وحينئذ يطلق على المدير لفظ القائد.




**[١] عزيزي الدارس هل يمكنك تحديد مفهوم كل من:**

- **الإدارة:** ..........................................................

- **الوظيفة الإدارية:** ..........................................................

- **النفوذ:** ..........................................................

- **الأنشطة الإدارية:** ..........................................................

- **الممارسة العملية:** ..........................................................

- **المهمة الإدارية:** ..........................................................

- **المسئولية:** ..........................................................

- **الحرفة الإدارية:** ..........................................................

- المسائلة: ..

- الهيئة الإدارية: ...........................................................

..............................................................................

- السيطرة: ..................................................................

..............................................................................

- الصلاحية: .................................................................

..............................................................................

[٢] حدد نوع القوة التي يتمتع بها كل من:

| | |
|---|---|
| ❶ الأب مع أبنائه. | ❷ الزوج مع زوجته. |
| ❸ الرئيس في العمل. | ❹ الروتيني في العمل. |
| ❺ المدقق في الأمور | ❻ المتكبر على أقرانه. |

[٣] إلى أي نوع تنتمي القوى التالية:

| | |
|---|---|
| ❶ قوة العضلات. | ❷ قوة الإبصار. |
| ❸ قوة الملاحظة. | ❹ قوة الذاكرة. |
| ❺ قوة البصيرة. | ❻ قوة الإيمان. |
| ❼ القوى العسكرية. | ❽ قوة العمل. |

**[٤] هل تعتقد أن هناك فرق بين المصطلحات الآتية:**

❶ القوة. ❷ السيطرة.

❸ النفوذ. ❹ السلطة.

❺ النزاع. ❻ الصراع.

**[٥] في حالة الإجابة بنعم نرجو ذكر هذه الفروق:**

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

**[٦] إذا علمت أن معنى الإدارة هو فن التحريك:**

❶ تحريك الأمور الفنية.

❷ نحريك الأمور المالية.

❸ الخدمية.

☯ ولنفرض الآن أن الإدارة قد حركت هذه الأمور الثلاثة ولكن كانت النتيجة الفشل لأن التحريك لم يكن صحيحا فحدد لنا ماذا يعني.

❶ تحـــريك الإدارة إلـــى اليمـــين

..........................................

❷ تحـــريك الإدارة إلـــى اليســـار

..........................................

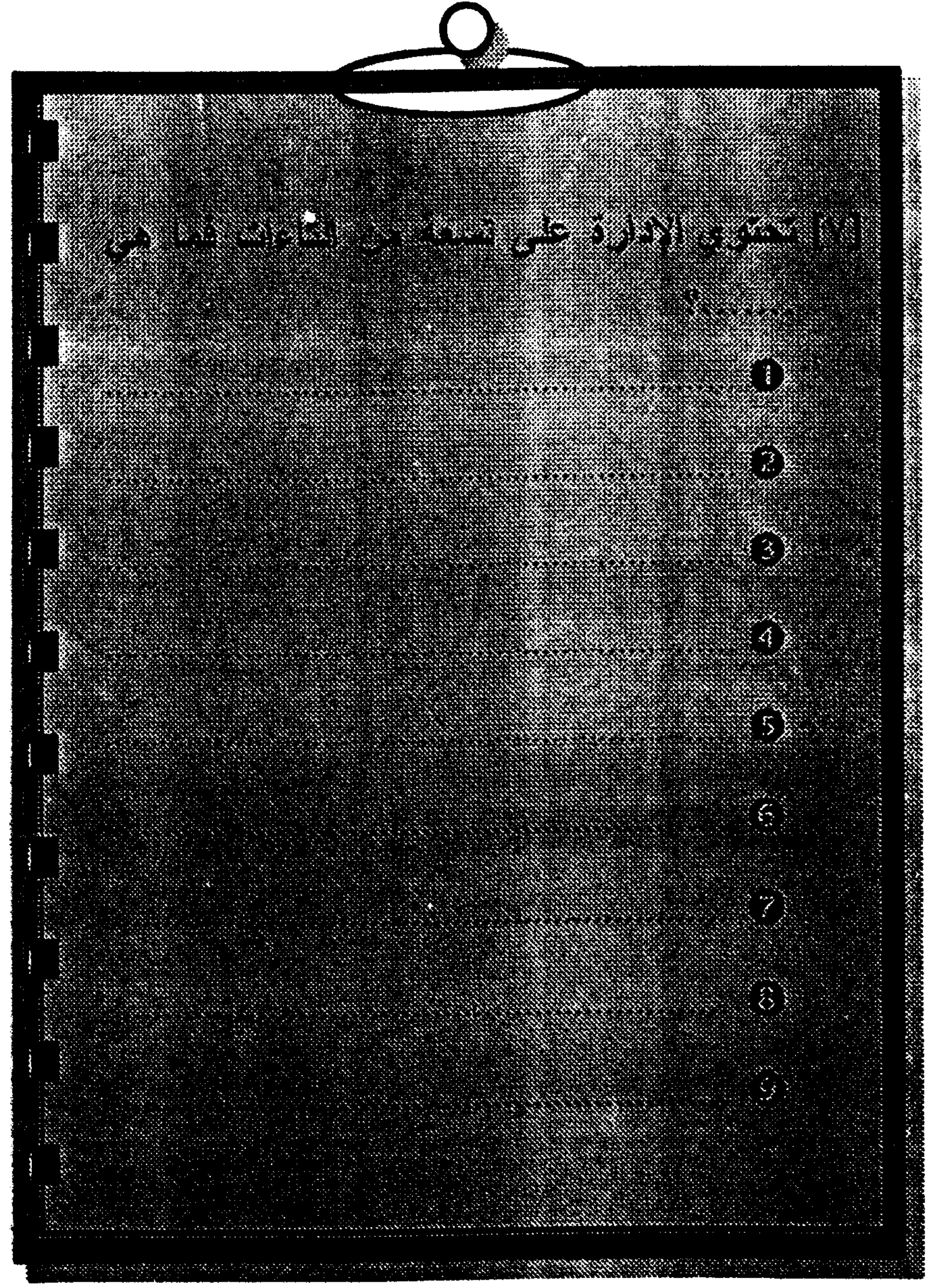
❸ تحـــريك الإدارة إلـــى الخلـــف

..........................................

❹ التحـــريك الأمـــثل لـــلإدارة هـــو

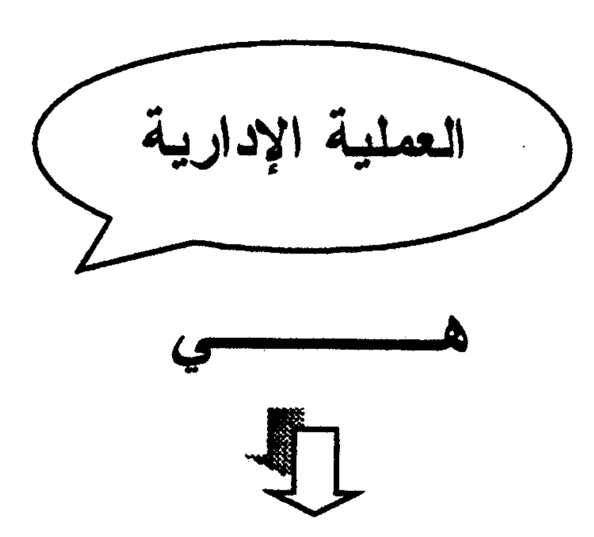
..........................................

*** ملحوظة: انظر الحل آخر البرنامج**




*** ملحوظة:**

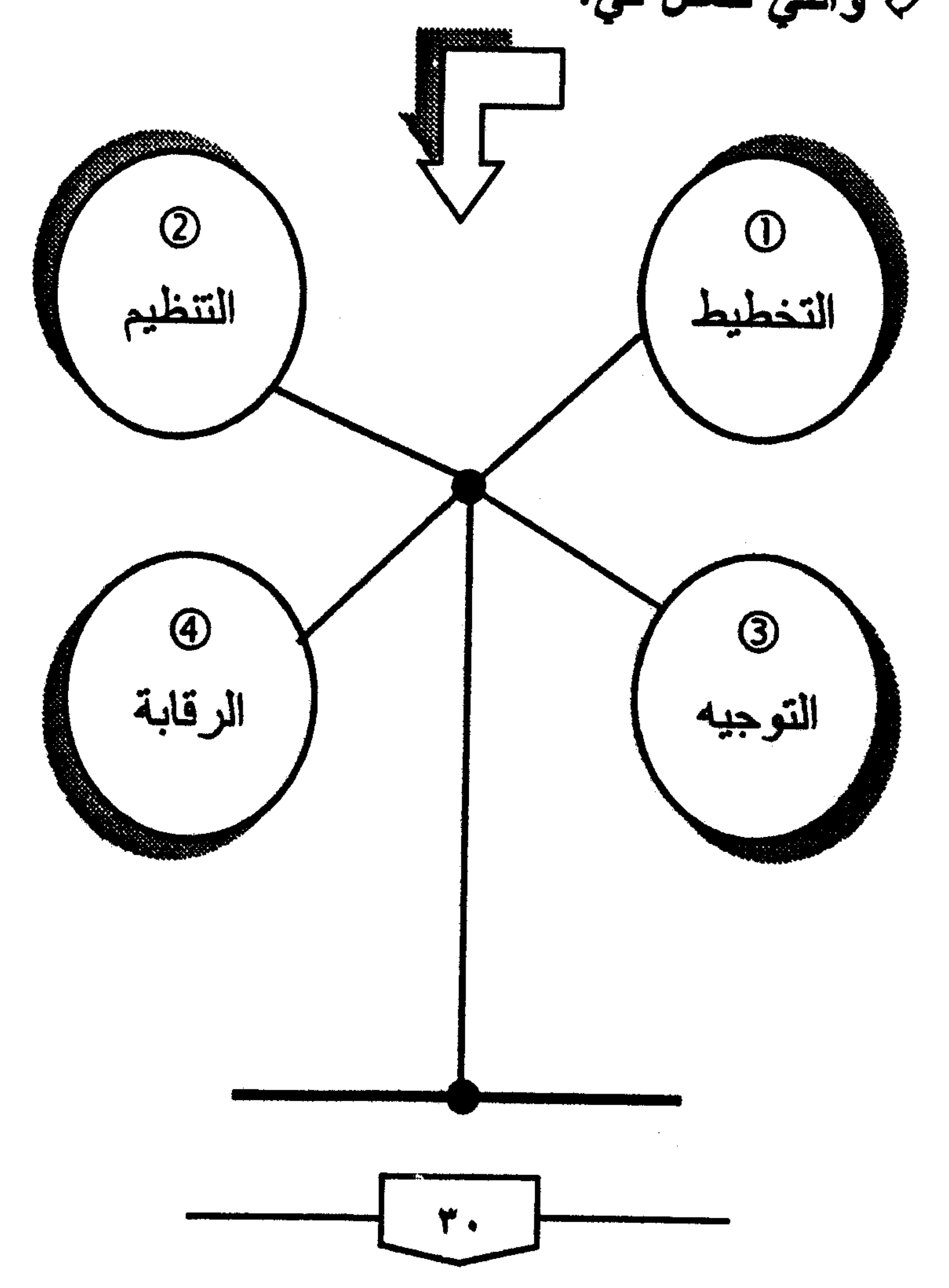
انظر الحل آخر البرنامج.




هـــــــــي

[ جملة الأعمال التي يمارسها المديرون في كافة المنظمات ]

**والتي تتمثل في:**



## تمرين الدراجة
## العملية الإدارية بنظرية شمولية

* ★ يـبدأ عمل المدير بتحديد الأهداف من خلال استكشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.... **التخطيط.**
* ★ وبعـد الخطـة لابد من بعث الحياة فيها بجمع الأفراد والأموال والموارد والآلات معاً وفقاً للتوقيت... **التنظيم**
* ★ يسـتمد المدير قوته مع أو من خلال الناس وليس من فوقهم، حيث لابد من **التحفيز والتوجيه** والتأثير وإعطاء المثل... التوجيه.
* ★ يسعى المدير لجعل العاملين يرون نفس الشيء بطريقة واحدة في نفس الوقت من خلال الاتصالات الفعالة... التوصية.
* ★ يمـارس المدير عمله في ظل إمكانيات مالية وموازنة وقوانـين ولـوائح وشروط جودة وكمية وخلال وقت محدد... **الرقابة.**
* ★ فالمدير إذاً يخطط وينظم ويحفز ويوجه ويراقب... ولكن ماذا يريد المديرون؟ ما الذي يخططون وينظمون له؟

- ومن هم الذين يحفزونهم ويوجهونهم ويراقبونهم؟

* إن الإجابة بصفة عامة هي: الرجال، الأموال، المواد والآلات، الأسواق.

* أي لابـد مـن إدارة الأفراد- إدارة الأموال- إدارة الإنتاج- إدارة التسويق.

* والمديـر وفقـاً لدرجة فعاليته وهو يفعل ذلك لتحقيق الأهداف يستخدم أدوات معينة هي:

- عملـية اتخـاذ القـرارات على ضوء المعلومات الواردة والمرتدة.
- مسـتنداً إلـى مـبادئ وفلسفة إدارية، والعلاقات الإنسانية، والاتصالات.
- ومستخدماً للسياسات والنظم الإدارية.

* إن العلـم بهذه الأمور وما شابهها، يسهم في توسيع أفـق الشـخص. كمـا أن عملية تجميع وتكامل تلك الأمور معاً يعد حقاً عملية مثيرة.

* إن تطـــور الإدارة ونمـــوها عملية مستمرة بلا نهاية للوصول إلى **تقديم السلعة و/ أو الخدمة** في أنسب صورة أي أنسب جودة وبأنسب سعر وفي أنسب وقت وبالطبع بالكمية المناسبة.
* إن تحديد وظائف المدير ووظائف المشروع ليس في حد ذاته بمشكلة، وإنما إيجاد الأفكار وتجربتها وإثبات صحتها هي جد المشكلة.
* إن تحديـــد أهـــداف المشروع ليس بمشكلة. كما أن التعـــرف على رغبات العاملين ليس أيضا بمشكلة، وإنما التوفيق بين هذا وذاك هو لا شك المعضلة... المعضـــلة الإدارية الدائمة في أي مشروع وفي أي وقت وفي أي مكان.
* ثم على **المدير** وهو يسعى جاهداً لحل هذه المشكلة والمعضلة أن يمد بصره ليأخذ في اعتباره ما يحيط به من عملاء وموردين ومساهمين... الخ. إنه المجتمع بأثـــره بمـــا يحـــتويه من حلقات متداخلة ومتشابكة تحكمهـــا العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... الخ. **العوامل البيئية المحيطة.**

* إن المدير نفسه ربما لا يفكر في وظائفه، ومعارفه، ومهاراته، باعتبارها عملا.
* فربما كان من الأنسب أن نطلق على ذلك طريقة في الحياة، أو فلسفة الحياة... فالمدير يضيف الى القيم السائدة في عالمه ويؤثر فيها تماما، كما يتأثر في نفس الوقت بها.

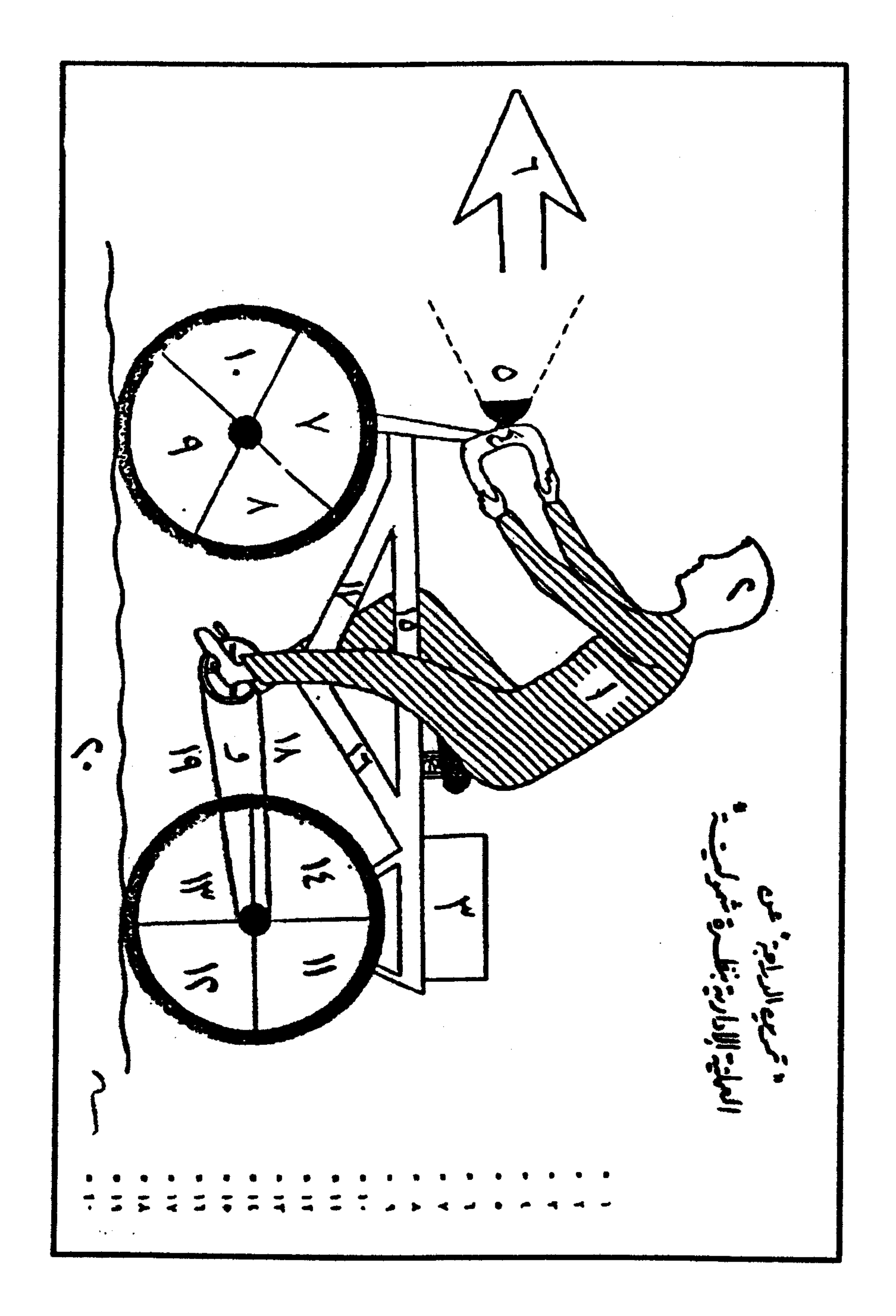
**والآن...**

* وردت في الصفحات السابقة عشرون كلمة (أو عبارة) كتبناها لك بخط مختلف... وسوف تجد في الصفحة التالية رسماً لدراجة عليها عشرين موقعا..

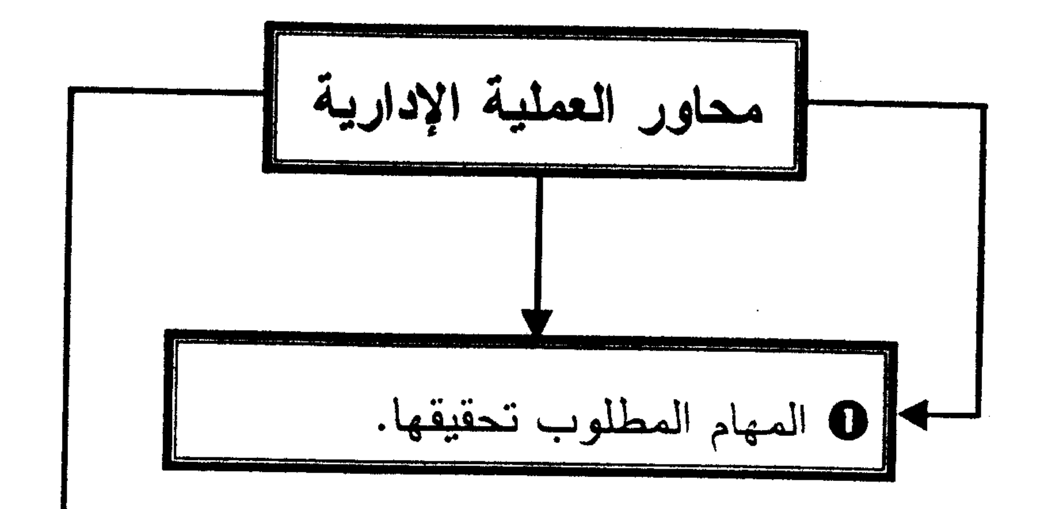
**⌫ والمطلوب:**

أن تختار إحدى الكلمات أو العبارات العشرين لتضعها في موقع معين من المواقع العشرين الموجودة على الرسم.

⌫ منقول عن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ⌫



* **ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج




❷ الأشـــخاص الذين سيتم تحقيق المهام أو النتائج من خلالهم.

❸ الهيئة الإدارية "المديرين" التي تقوم بممارســة العملية الإدارية وتحريك جهــود الناس وتوجيههم نحو تحقيق المهام المطلوبة.

ꕥꕥꕥ

# خصائص العملية الإدارية

## [١] الرسمية

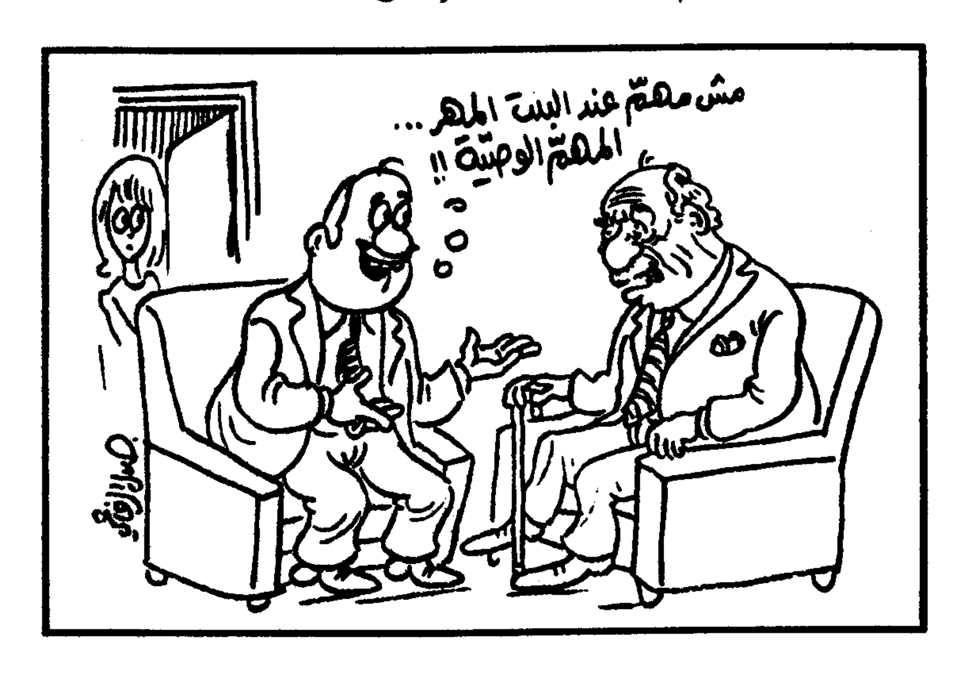
**بمعنى..**

أن العملـــية الإدارية تتم في إطار محدد وواضح معلن ومعروف.

### ↖ أي أن الزاوية الرسمية تظهر في:

❶ أنها تتم في تنظيمات رسمية معترف بها.

❷ أنها تتم في الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة أفراد يعينون للقيام بالوظائف الإدارية.




CS80CS80CS80

## [٢] الاستمرارية

**بمعنى..**

أن العملية الإدارية تظل باقية ما بقي المشروع ذاته
وإذا حدث واصيب المشروع بالخلل وأصيب بالأنتروبيا
فإن العملية الإدارية تموت برمتها.





# [٣] الشمول

✪ أي أن العملـــية الإداريـــة تشـــمل جميع وظائف المنظمة من:

إنتاج- تسويق- تمويل- أداء- مشتريات- مخازن- حسابات- شئون العاملين.

✪ كما أنها سابقة لأي نشاط تقوم به المنظمة..




ﷺﷺﷺ

## [٤] التداخل

بمعنى

أن العملية

الإدارية

تتميز بالتداخل بين

مختلف مكوناتها.

فالمدير عندما يصمم الخطة

فإنه يحتاج إلى كافة عناصر

العملية الإدارية من تخطيط

وتنظيم وتوجيه ورقابة في

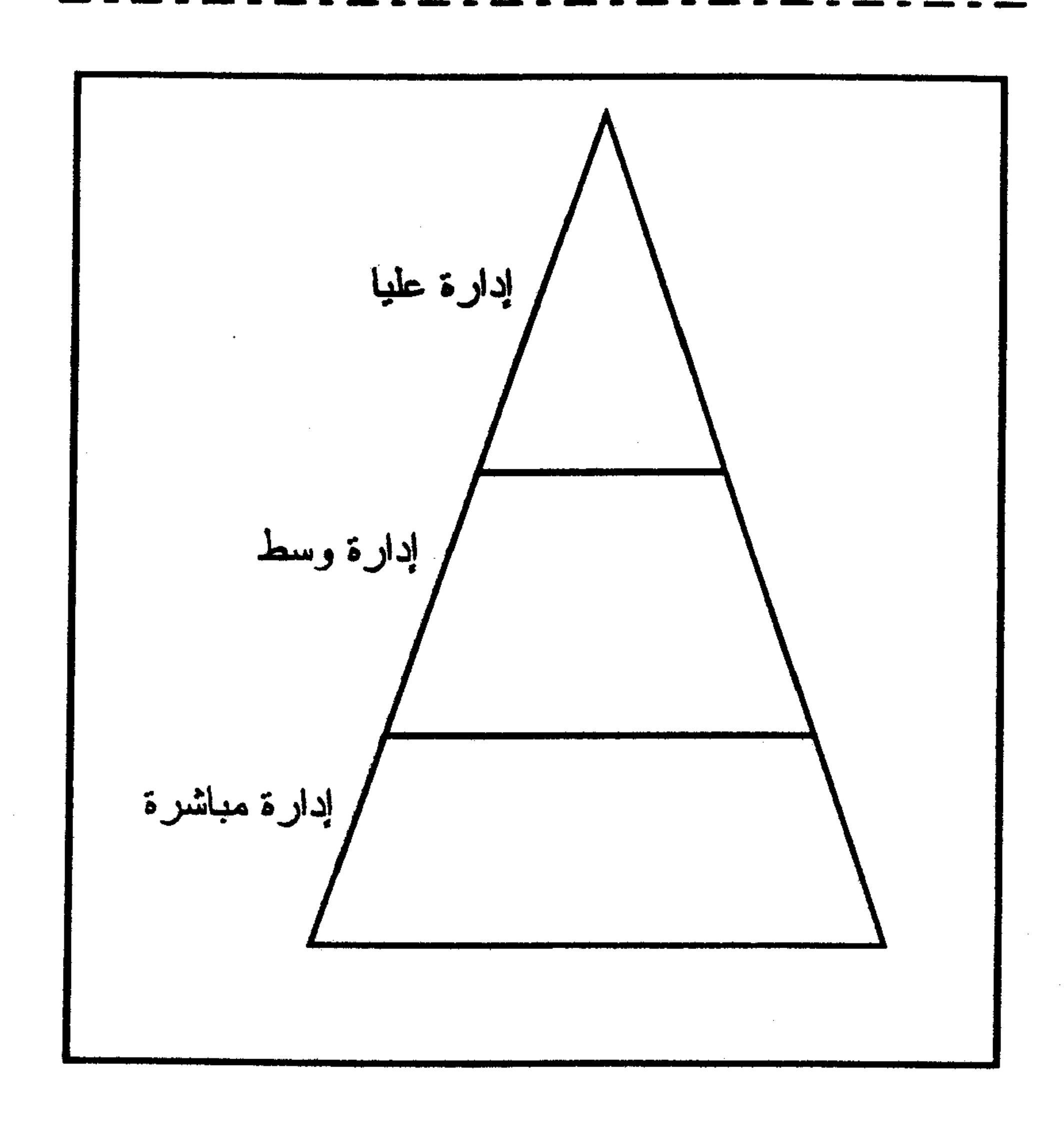
نفس الوقت.

كما أن هذه العناصر ذات تأثير متبادل

فيما بينها.

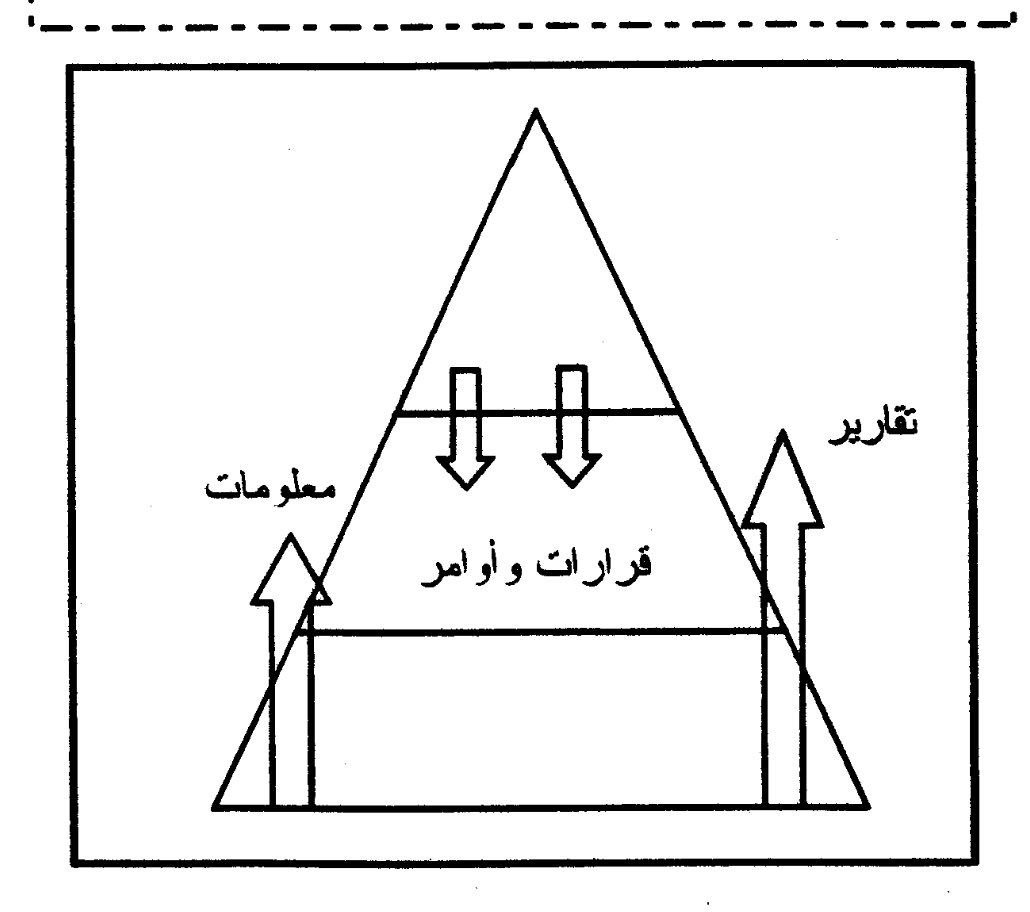
## [٥] التسلسل

❶ التسلسل من حيث المستوى التنظيمي حيث تتدرج العملـــية الإدارية بين عدة مستويات إدارية عليا ووسطى ومباشرة.



❷ التسلسل من حيث إصدار القرارات والأوامر والتي تنساب من المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل.

❸ التسلسل من حيث توصيل المعلومات ورفع التقارير حيث يقوم كل مستوى إداري برفع التقارير وتوصيل المعلومات اللازمة إلى المستوى الإداري الذي يعلوه مباشرة.



## [٦] التوازن

أي مراعاة توزيع الجهد الإداري في المنظمة بين عناصر العملية الإدارية فلا يجوز

❶ الاهتمام بالتخطيط على حساب التنظيم والتوجيه والرقابة

❷ الاهتمام بالتنظيم على حساب التخطيط والتوجيه والرقابة

❸ الاهتمام بالتوجيه على حساب التخطيط والتنظيم والرقابة

❹ الاهتمام بالرقابة على حساب التخطيط والتنظيم والتوجيه

# [٧] الوضوح




❶ عند تحديد الأهداف.

❷ عند تحديد السلطات والمسئوليات.

❸ عند تحديد اختصاصات الوظائف المختلفة.

❹ عند وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيدية.

# [٨] العدالة



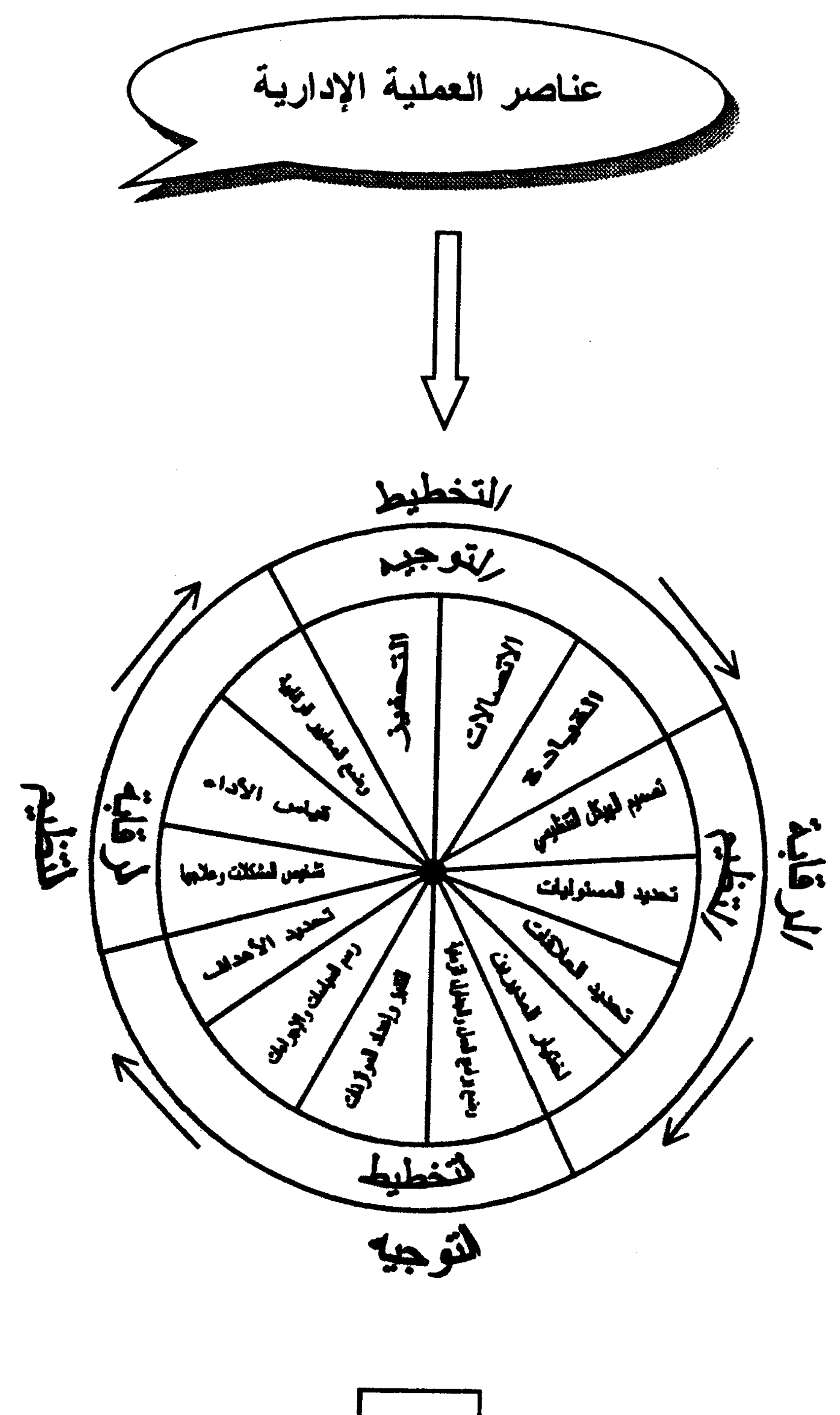

حتى تضمن العملية الإدارية لنفسها البقاء فلابــد من العدالة عند تحفيز العاملين.. وعند الرقابة على أدائهم.




- للعملية الإدارية ثمانية خواص..
- وتحتوي المصفوفة التالية على سبعة من هذه الخواص.
- **والمطلوب** منك تحديد الخاصية الثامنة من خلال تحديد الخصـــائص الســبعة للعملــية الإدارية الموضحة في المصفوفة التالية:

| و |  | م | ش |  | ت | ر | س | ل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | ة | س | أ | ر | ي | أ | ة | ة |
| ل | ن | د | ت | م | أ | ض | ل | م |
|  | ح | ة | ة | ء | س | ز | خ | ة |
| س | م | ت | و | أ | ل | م | ة | م |

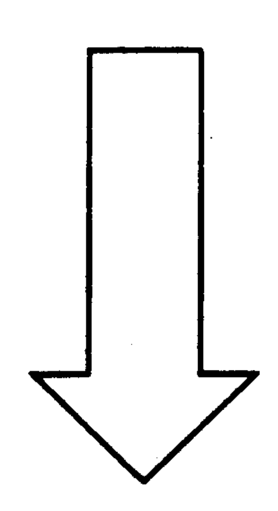
**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

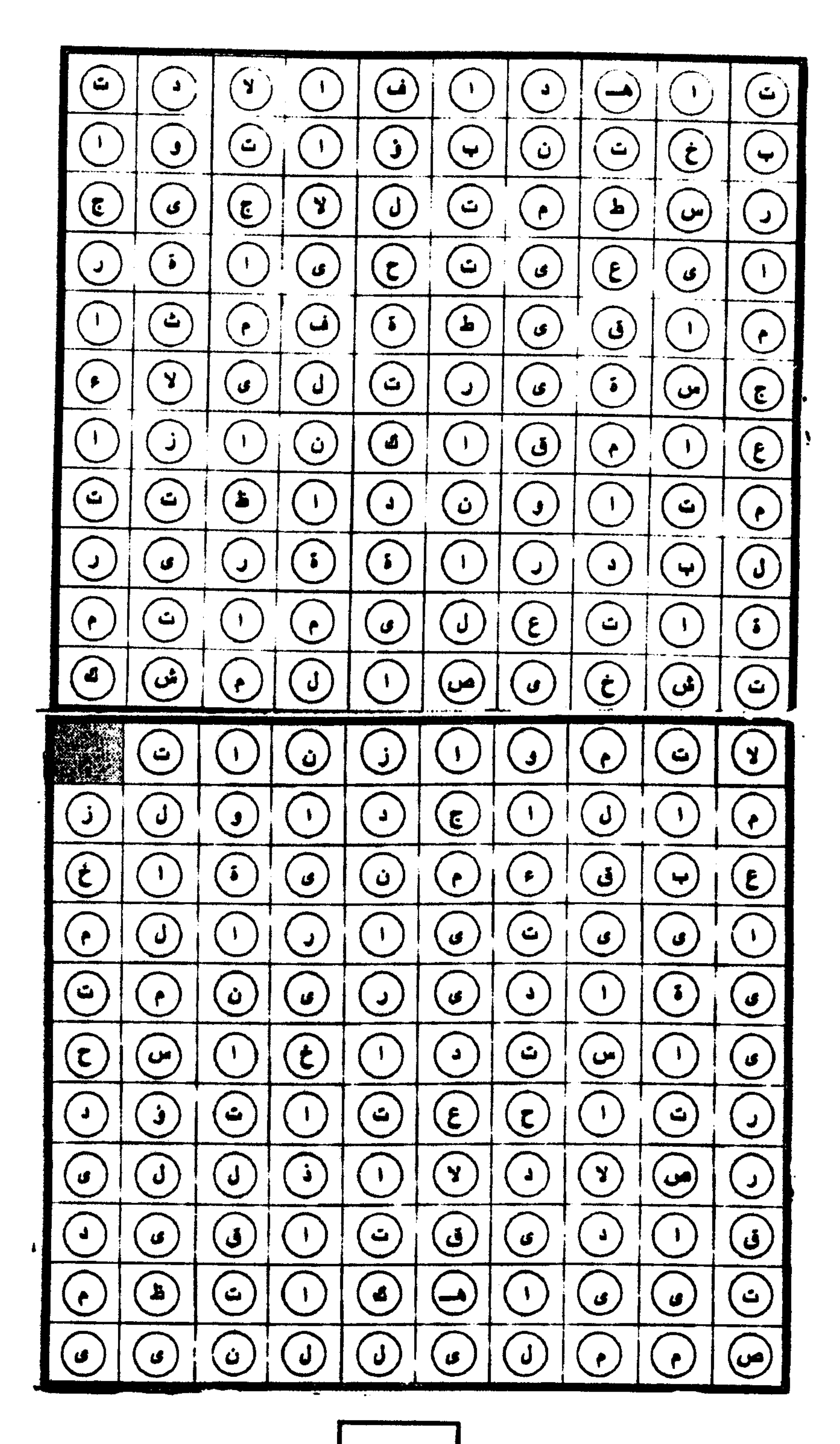


عناصر العملية الإدارية
التخطيط
التوجيه
التحفيز
الاتصالات
القيادة
تصميم الهيكل التنظيمي
تحديد المسئوليات
تحديد العلاقات
وضع المعايير الرقابية
قياس الأداء
تشخيص المشكلات وعلاجها
تحديد الأهداف
رسم السياسات والإجراءات
الرقابة
التنظيم
التخطيط
التوجيه

# بنك معلومات العملية الإدارية

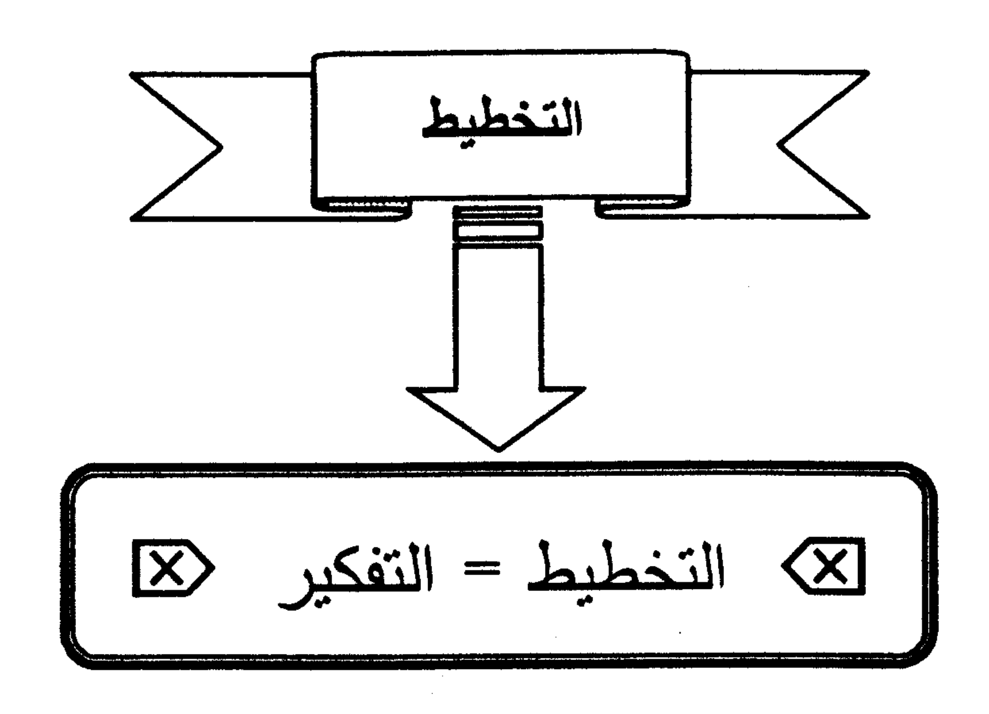
* في البنك جميع عناصر العملية الإدارية.. تتبع حروف كل منها وستجدها في سلسلة دوائر. فاذا كانت اجابتك صحيحة ستبقى في النهاية حروف تمثل العملية الإداريه بمفهومها الحقيقي.

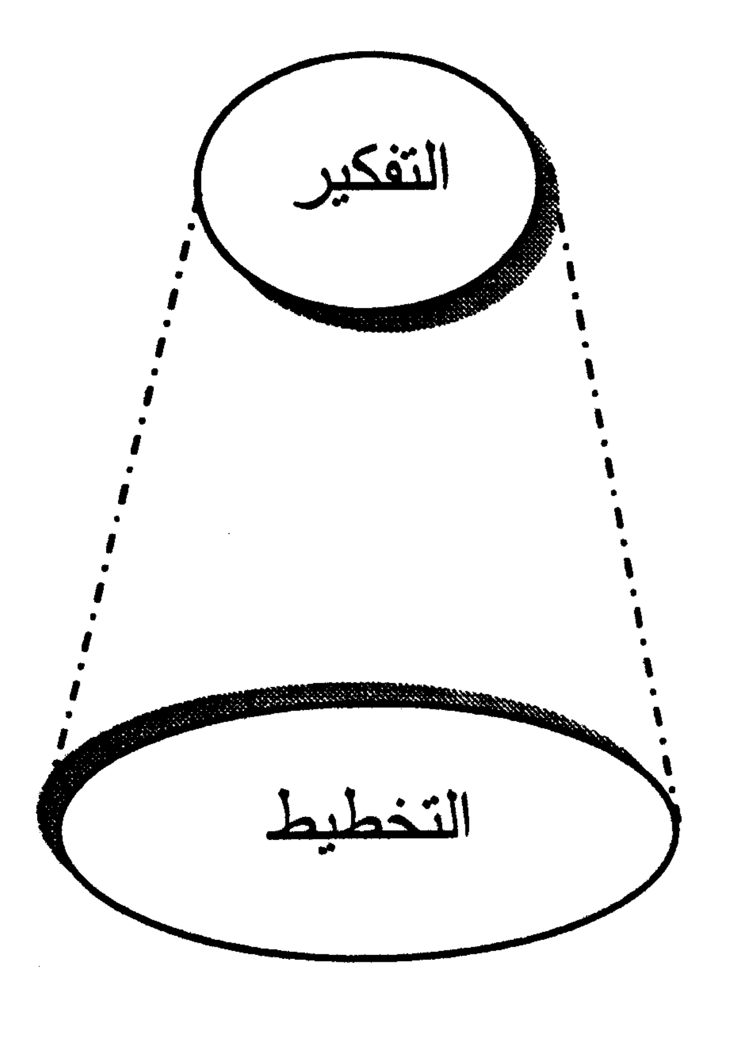




| ت | ا | هـ | د | ا | ف | ا | لا | د | ت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ب | خ | ت | ن | ب | ز | ا | ت | و | ا |
| ر | س | ط | م | ت | ل | لا | ج | ى | ج |
| ا | ى | ع | ى | ت | ح | ى | ا | ة | ر |
| م | ا | ق | ى | ط | ة | ف | م | ث | ا |
| ج | س | ة | ى | ر | ت | ل | ى | لا | ء |
| ع | ا | م | ق | ا | ك | ن | ا | ز | ا |
| م | ت | ا | و | ن | د | ا | ظ | ت | ت |
| ل | ب | د | ر | ا | ة | ة | ر | ى | ر |
| ة | ا | ت | ع | ل | ى | م | ا | ت | م |
| ت | ش | خ | ى | ص | ا | ل | م | ش | ك |

| لا | ت | م | و | ا | ز | ن | ا | ت | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | ا | ل | ا | ج | د | ا | و | ل | ز |
| ع | ب | ق | ء | م | ن | ى | ة | ا | خ |
| ا | ى | ى | ت | ى | ا | ر | ا | ل | م |
| ى | ة | ا | د | ى | ر | ى | ن | م | ت |
| ى | ا | س | ت | د | ا | خ | ا | س | ح |
| ر | ت | ا | ح | ع | ت | ا | ت | ز | د |
| ر | ص | لا | د | لا | ا | ذ | ل | ل | ى |
| ق | ا | د | ى | ق | ت | ا | ق | ى | د |
| ت | ى | ى | ا | هـ | ك | ا | ت | ظ | م |
| ص | م | م | ل | ى | ل | ل | ن | ى | ى |


التخطيط
التخطيط = التفكير


التفكير
التخطيط

- حينما نقول... نحن نخطط

= نحن نفكر.



- فنحن عندما نفكر في بناء مصنع

= تخطيط صناعي.



- وعندما نفكر في تعيين عمالة

= تخطيط القوى العاملة.



- وعندما نفكر في زيادة الربحية

= تخطيط للربحية.



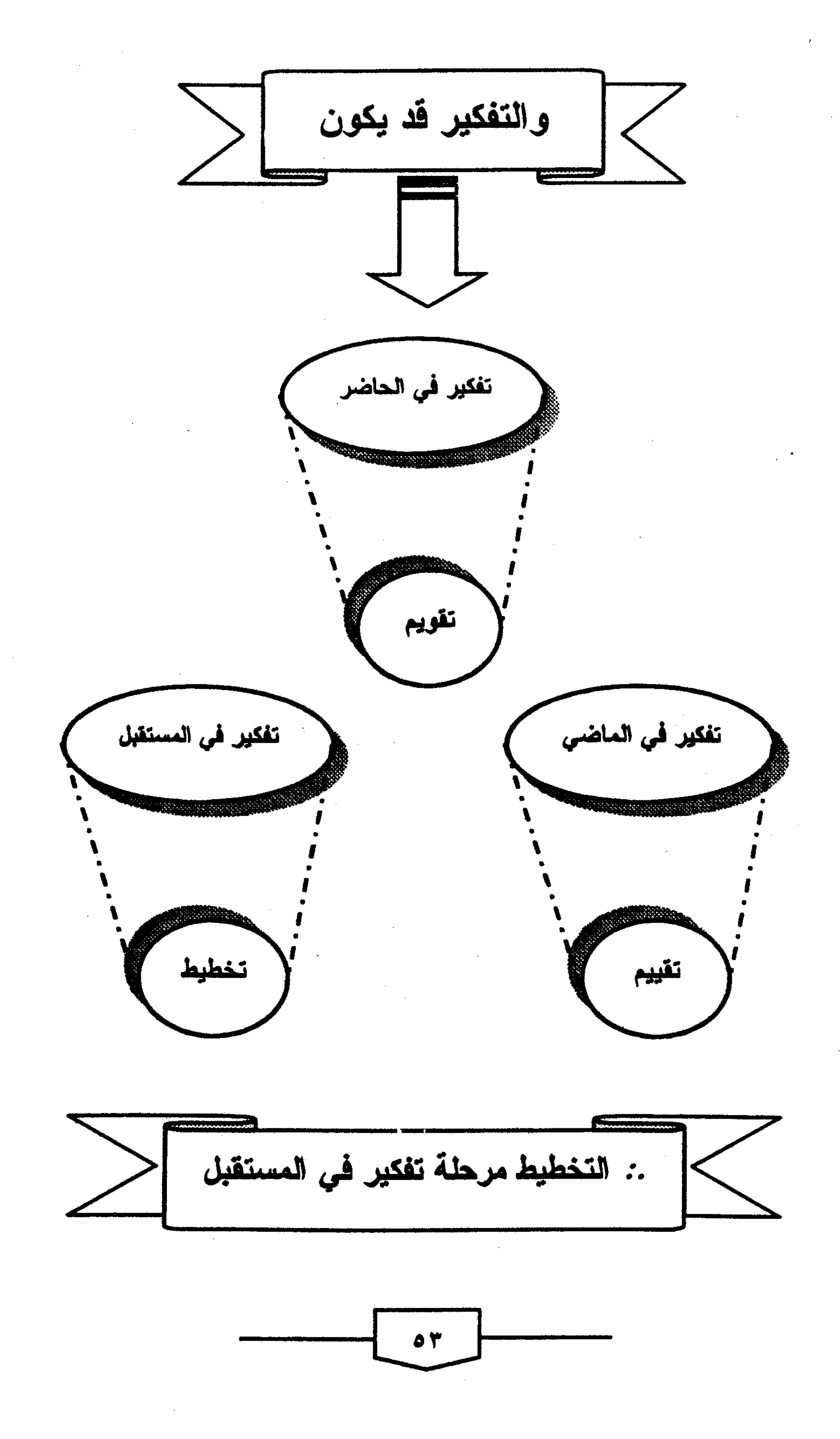
- وعندما نفكر في زيادة رأس المال

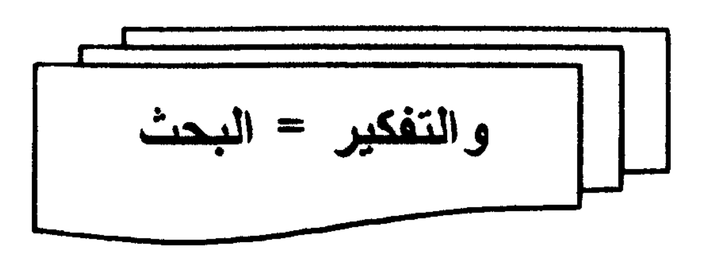
= تخطيط مالي.



- وعندما نفكر في زيادة الرقعة الزراعية

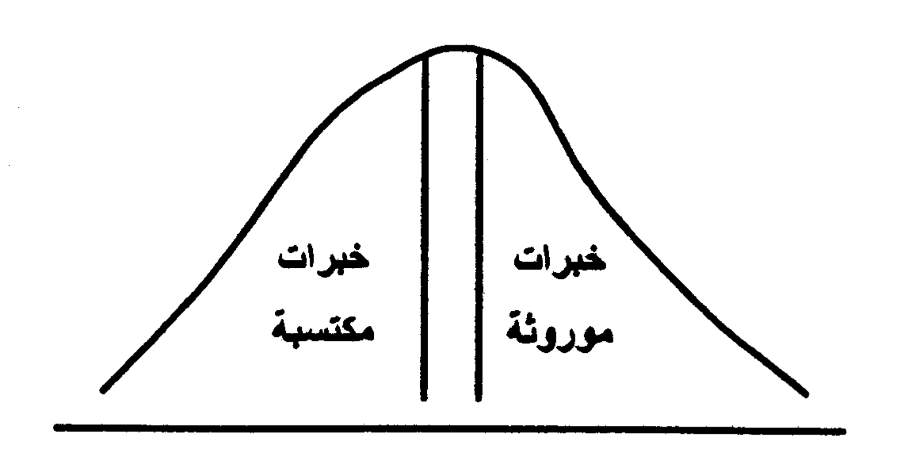
= تخطيط زراعي.


والتفكير قد يكون
تفكير في الحاضر
تقويم
تفكير في المستقبل
تخطيط
تفكير في الماضي
تقييم
.: التخطيط مرحلة تفكير في المستقبل




[ والبحث يكون في ثنايا المخ ]

☹ والمخ يحتوي:

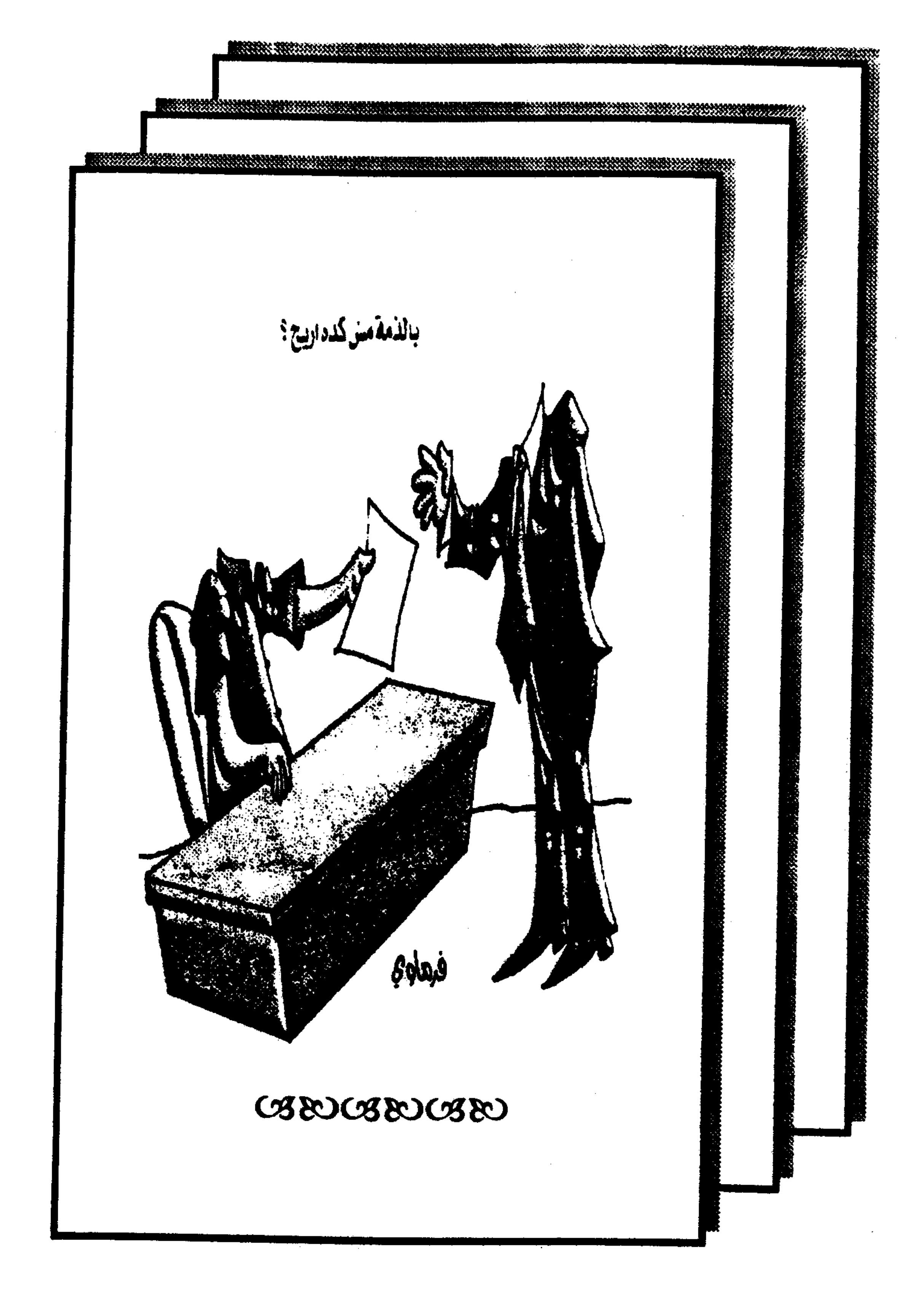



✍ ونحن حينما نفكر نبحث في الخبرات المكتسبة أولا.

✍ فإذا لم نصل إلى حل نلجأ للبحث في الخبرات الموروثة.



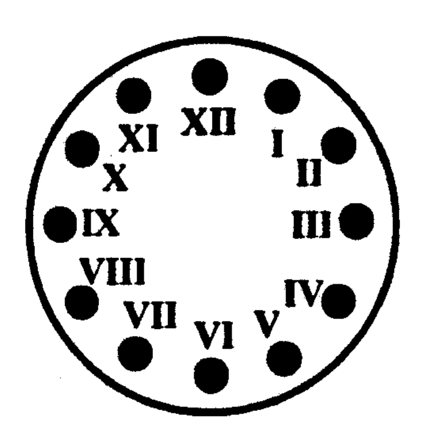



بالذمة مش كده اريح؟
فرماوي

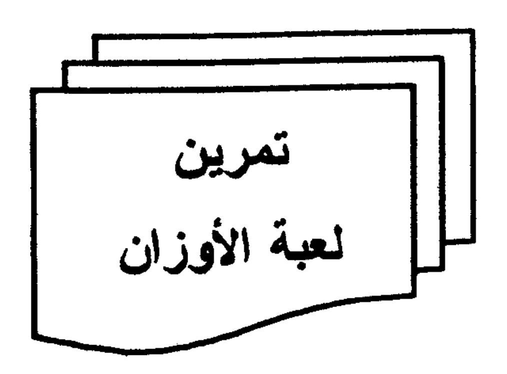
## تمرين
## الساعة ذات الأرقام الرومانية

❁ وقعــت الســـاعة التالية ذات الأرقام الرومانية على الأرض فانكسرت إلى أربعة أقسام:

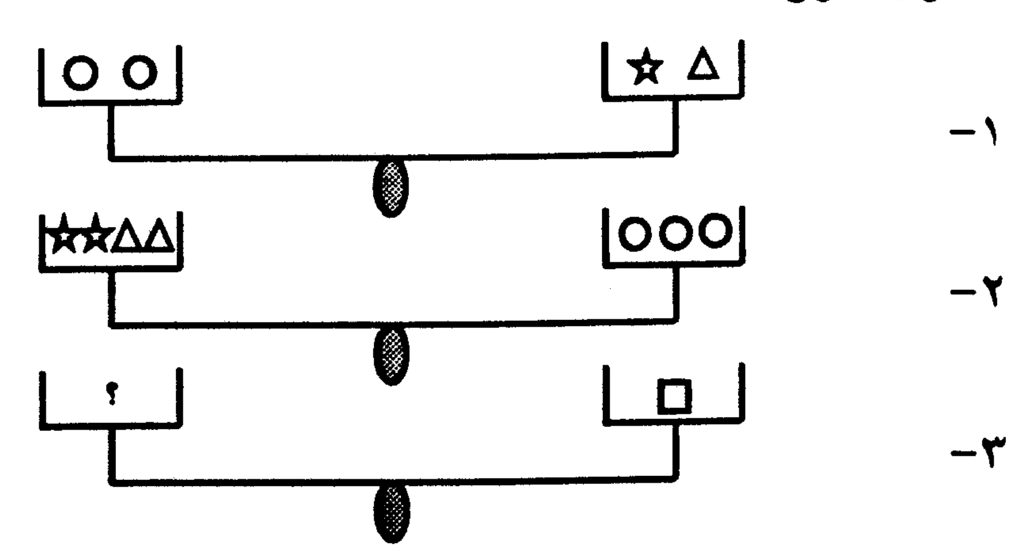
◷ مجموع أعداد قسمان منها ١٩، وقسمان منها ٢٠.



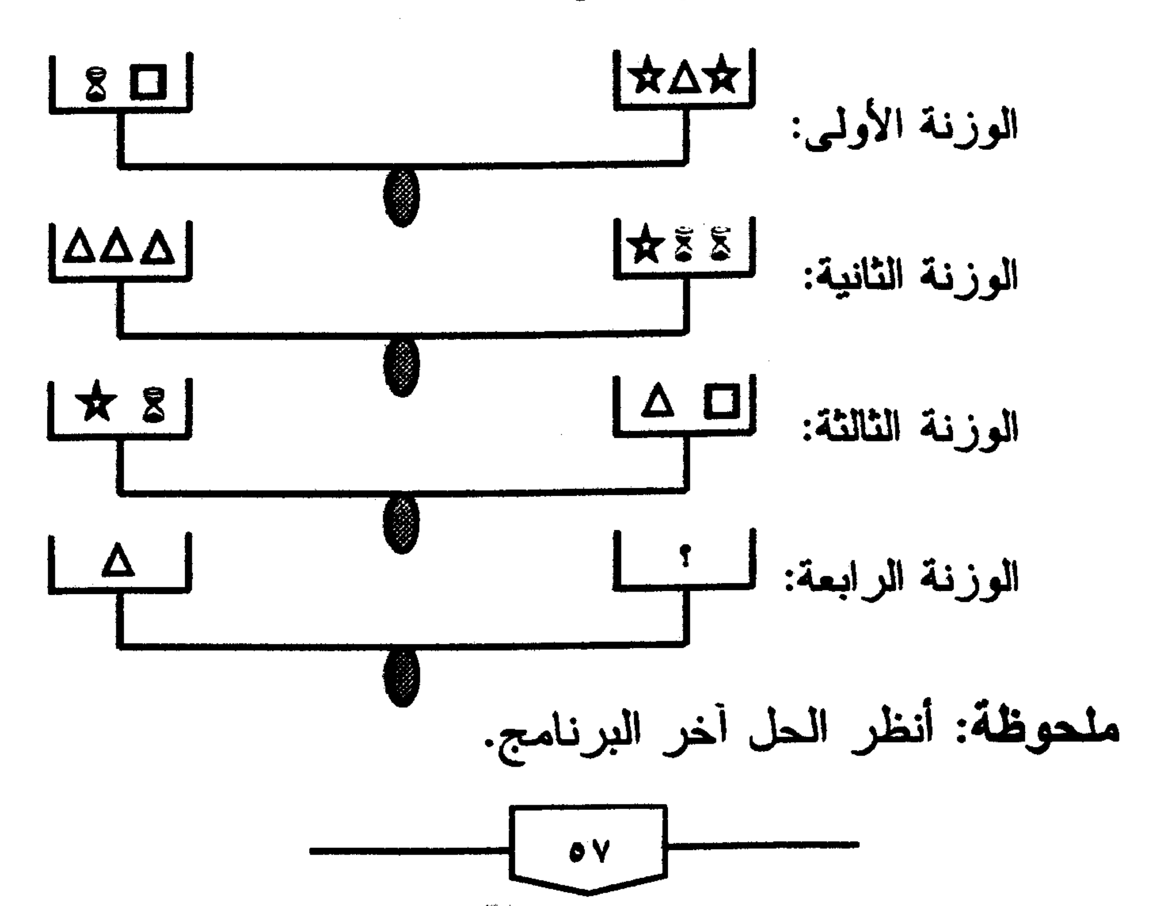

◷ ارسم خطوط الكسور فيها.



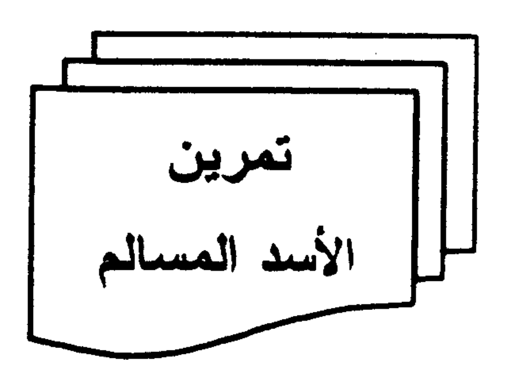

❶ المطلوب الوزنة الثالثة:




❷ المطلوب معادلة الوزنة الرابعة:




**ملحوظة:** أنظر الحل آخر البرنامج.




☺ هــناك أربعة أشخاص من أربعة أقطار عربية، كل منهم يسكن منزلا مختلف اللون عن منازل الآخرين. وكل منهم يدخن نوعا مختلفا من السجاير، ويشرب نوعا مختلفا من الشراب، ويملك حيوانا مختلفا عن حيوانات الآخرين.

١) السوداني يملك قط.

٢) القوة تشرب في المنزل الأخضر.

٣) المصري يشرب الحلبة.

٤) البــيت الأخضــر يقع مباشرة إلى اليمين من البيت الذهبي اللون.

٥) الشخص في البيت الأصفر يدخن سجاير كيلوباترا.

٦) العراقي يسكن البيت الواقع على الطرف الأيسر.

٧) مــدخن ســجاير كــنت يكون الجار المباشر لمالك الثعلب.

٨) مــدخن سجاير فلوريدا يكون الجار المباشر لمالك الحصان.

٩) الشــخص الذي يدخن سجاير بغداد يشرب عصير البرتقال.

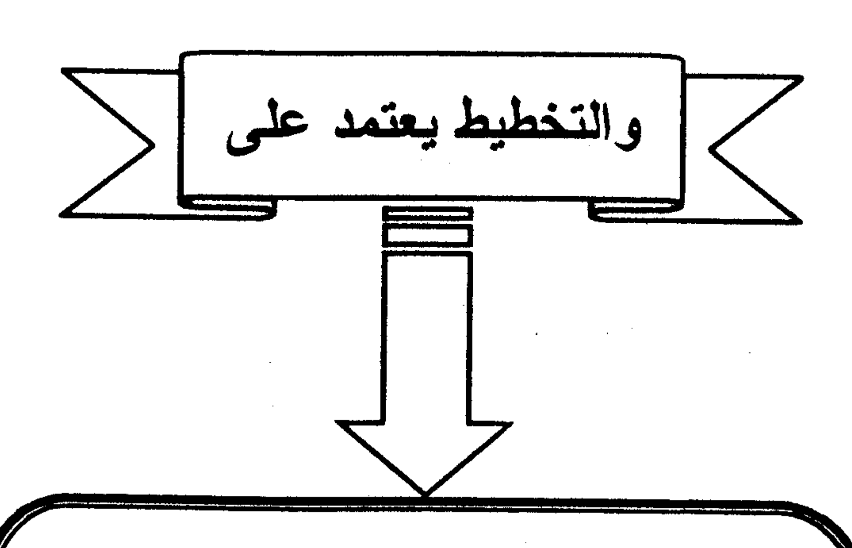
١٠) السعودي يدخن سجاير فيلادلفيا.

١١) العراقي يسكن في البيت المجاور للبيت الأزرق.

**والآن**

☜ من يملك الأسد المسالم ؟

☜ من الذي يشرب المــاء؟




وقائع حدثت في الماضي

ومنها يمكن التنبؤ بما سيحدث مستقبلا

مثل



اعتماد التخطيط على فكرة السلاسل الزمنية

+

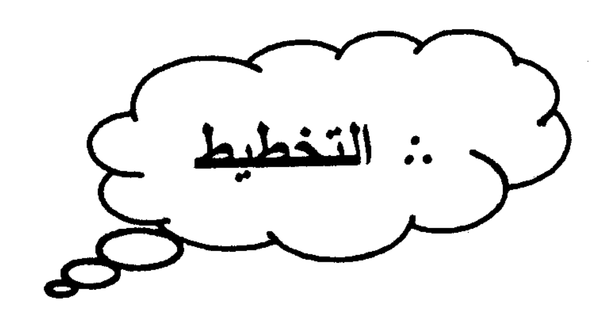
وقائع تحدث في الحاضر

وتستخدم للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل

مثل



اعتماد التخطيط على الارتباط بين العناصر المختلفة



# التخطيط :.

**هو:**

✍ مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في الماضي وأخرى تحدث في الحاضر بغية التنبؤ بمـــا سيحدث في المستقبل من مشكلات والاستعداد لحل هذه المشكلات.






| ر | ذ | د | خ | ح | ج | ث | ت | ب | أ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ف | غ | ع | ظ | ط | ض | ص | ش | س | ز |
|  |  | ي | و | هـ | ن | م | ل | ك | ق |

**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

## أهمية التخطيط:

[ أهمية التخطيط ]

❶
يحدد الأهداف
الفرعية والرئيسية
للمنظمة

❷
يضع إطارا موحدا
لاتخاذ القرارات في
المنظمة

❸
يمنع حدوث
التجزئة
عند اتخاذ القرارات

❹
تحقيق رضاء العاملين
وزيادة إنتاجهم
نتيجة للعمل داخل
خطة محددة

❺
يمكن المنظمة من
التعرف على
المخاطر المستقبلية
والاستعداد لحلها

❻
يسهل عملية الرقابة
عن طريق وضع
المعايير وقياس الأداء
لهذه المعايير

## تمرين

## مصفوفة أهمية التخطيط

* لكي نتعرف على أهمية التخطيط حدد علاقته بكل من العناصر التالية:

1. علاقته بأهداف المنظمة.
2. علاقته بالعمل داخل المنظمة.
3. علاقته بالمستقبل.
4. علاقته بالعملية الرقابية.
5. علاقته بصنع القرار.
6. علاقته برضا العاملين.

* ثم ابحث عما توصلت إليه من علاقات في المصفوفة التالـية فإذا حذفت كل الأحرف الموجودة بها تكون قد توصلت إلى الحل الصحيح.

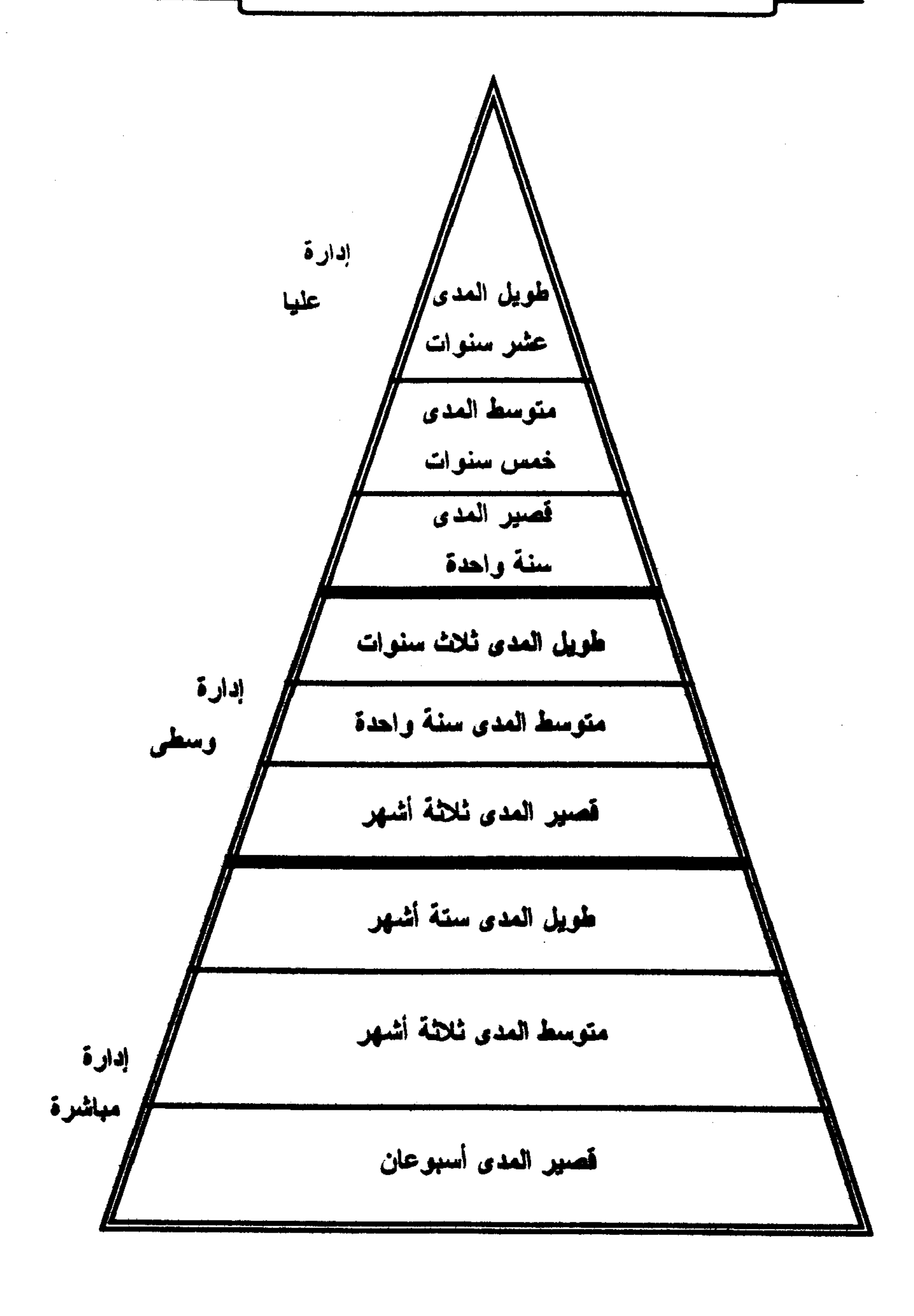
**ملحوظة:**

انظر الحل آخر البرنامج.

# أهمية التخطيط

| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أ | م | ل | هـ | أ | ي | |
| ٢ | ي | ل | س | ن | ت | | ق |
| ٣ | أ | ط | ي | هـ | ر | أ | ل |
| ٤ | ف | ص | و | د | م | م | |
| ٥ | ل | ح | ل | ع | خ | و | ي |
| ٦ | أ | ط | د | ح | ر | س | أ |
| ٧ | ف | ر | أ | ق | ر | ي | |

# التخطيط ومستويات الإدارة



# متطلبات التخطيط

❶ التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع اقتراحات سليمة

❷ قبول المنفذين للخطة الموضوعة

❸ الاختبار الدوري لصحة الافتراضات

❹ موضوعية التخطيط فليس هناك تفاؤل مفرط أو تشاؤم مستمر

❺ عدم التحيز التام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلي عنها عند اللزوم

❻ مراجعة الخطة بشكل منظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أي تغيرات مستقبلية

# مداخل التخطيط

## ❶ التجربة والخطأ

ويعني تجربة أي حل يخطر على ذهن المدير لمشكلة ما والاستمرار في تجربة حلول أخرى إلى أن يتم حل المشكلة

= = = = = = = =

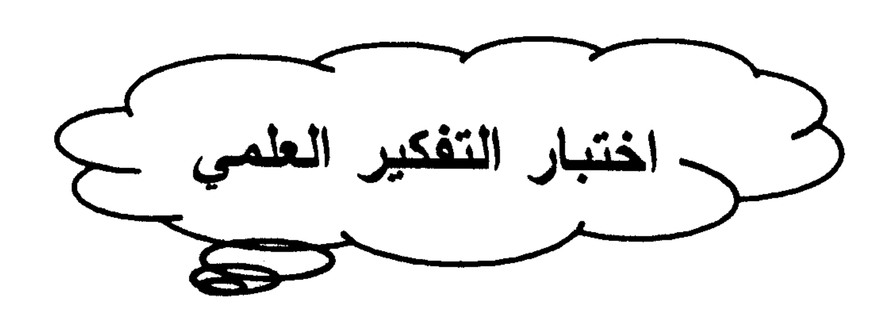
## ❷ التقليد

وهنا يقلد المدير الإجراءات التي لجأ إليها الآخرون لعلاج نفس المشكلة التي يواجهها أو مشكلة مماثلة لها.

## ③ الطريقة العلمية

وهنا يستخدم المدير الأسلوب الذي يثبت البحث العلمي سلامته فهو:

- يحدد المشكلة.
- يحلل المشكلة.
- يحدد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية.
- يتصور الحلول.
- يتخذ القرارات.
- يتابع ما اتخذ من إجراءات.
- يقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة.




☹ **يتميز التفكير العلمي بالموضوعية وعدم التحيز ويتمتع أصحاب هذا النوع من التفكير باحترام الآخرين.. ولمعرفة مدى قدرتك على التفكير العلمي حاول الإجابة على هذه الأسئلة بمنتهى الدقة والأمانة مع النفس.**

١) إذا كنت بصدد القيام بمهمة ما وتحتاج إلى بعض الأدوات فهل؟

❶ تعمد منذ البداية إلى شراء كل ما تتصور أنك في حاجة إليه. ☐

❷ تدرك خلال عملك أنك نسيت بعض الأدوات. ☐

❸ لا تشتري أدواتك إلا تدريجياً حسب ما تحتاجه منها. ☐

٢) الأحلام هي انعكاس لكثير من الأمور النفسية والشعورية ويختلف الاهتمام بالأحلام من شخص لآخر فهل..؟

❶ تعــتقد أن الأحلام هي مجرد ملخصات وانعكاسات لما مر بك من أحداث يومية. ☐

❷ تظن أن الأحلام تعبر عن أمانيك الغالية التــي ترســخت فــي عقلك وقفزت إلى خيالك أثناء الحلم. ☐

❸ تعــتقد أن الأحـــلام وسيلة جيدة لتفسير بعض الأحداث التي تمر بحياتك. ☐

٣) عــندما تكون في عطلتك السنوية وتريد قضاء عدة أيام في مكان بعيد إلى حد ما فأي طريقة من الطرق التالية تفضل..؟

❶ الذهاب عبر أقصر الطرق. ☐

❷ الذهاب عن طريق أطول ولكنه يتيح لك التمتع بمناظر طبيعية جميلة. ☐

❸ الانطلاق عبر أي طريق مدفوعاً بشوقك إلـــى المغامرة ولا يهم أي طريق تسلك فالنهاية واحدة. ☐

٤) عندما تجد نفسك تفكر في الموت فهل..؟

❶ تتذكـــر على الفور أن هناك حياة أخرى بعد الموت. ☐

❷ لا يمكـــنك التفكير في حياة أخرى بعد الموت.. فهذا شيء لم يتح لك اختباره. ☐

❸ تطـــرد فكـــرة الموت من ذهنك على الفور لأنك لا تحب التفكير فيه. ☐

٥) تختلف نظرة كل إنسان إلى الأشياء.. وتقدر فائدة كـــل شيء على أساس تلك النظرة والتي تختلف من إنسان لآخر.. فهل..؟

❶ أنت تحب الأشياء التي تعد نافعة فقط. ☐

❷ تمـــيل إلى الأشياء التي تتميز بالجمال رغم عدم منفعتها. ☐

❸ تعتقد أن معيار الجمال في الشيء يساوي معايير المنفعة عند تقدير أهميته. ☐

٦) إذا تحـــدث أحدهم بأن هناك عوالم مأهولة خارج هذه الأرض فإنك..

❶ تندهش كثيراً لذلك. ☐

❷ تصفه بأن ما يتحدث به هو أوهام. ☐

❸ تحب أن تسمع ذلك. ☐

٧) إذا كانت في لحظة استرخاء بمنزلك ولمحت إحدى اللوحات المعلقة على الجدار وهي منحرفة قليلاً عن الوضع الطبيعي فإنك..

❶ تتركها كما هي لأن الوضع الجديد يجعلها مثيرة للاهتمام ويكسبها شيئاً من الغرابة. ☐

❷ تنهض على الفور لتصلح من وضعها لأنك تضيق جداً لكل خروج عن المألوف. ☐

❸ لا تهتم بالأمر كثيراً رغم أنك في الأحوال العادية تفضل بقاءها في وضعها الطبيعي. ☐

٨) عندما تفقد شيئاً فهل..؟

❶ تستعيد بهدوء كل ما فعلته قبل أن تفقده؟ وتتذكر الأماكن التي ذهبت إليها. ☐

❷ تظل تسب وتلعن وترفع صوتك بالشكوى دون أن تبادر للقيام بأي عمل. ☐

❸ تتمنى أن تجد هذا الشيء عن طريق المصادفة. ☐

٩) عندما تكون بصدد الكتابة إلى شخص عزيز على قلبك فإنك دائماً..

❶ تعمد إلى أن تقص عليه كل ما مر بك من أحـــداث دون أن تفصـــل أدق التفاصيل والظروف المتعلقة بها. ☐

❷ تدون انطباعاتك وأحاسيسك دون أن تهتم بترتيبها. ☐

❸ تركز تماما على مشاعرك أدق أحاسيسك. ☐

١٠) التدخـــين ضار جداً بالصحة.. عبارة تطالعها عيناك عشرات المرات كل يوم.. هل تعتقد..؟

❶ إن التدخين هو عادة بغيضة ولا معنى لها على الإطلاق. ☐

❷ أنـــه يســـاعد الإنسان على التخلص من بعض التوتر. ☐

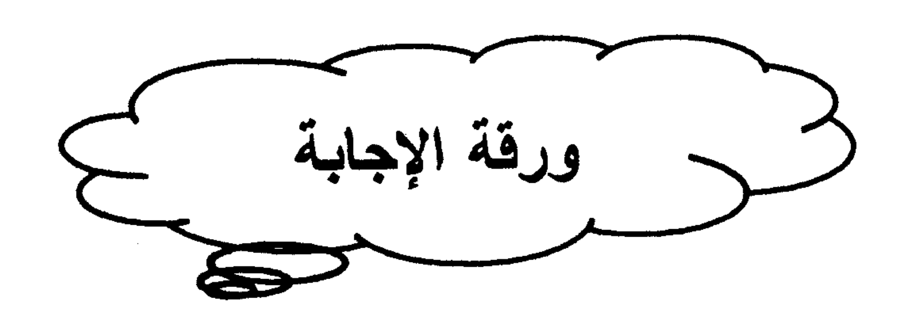
❸ إن التدخين هو محاولة من جانب الإنسان ليستمتع باللحظة التي يعيشها. ☐

١١) عندما تقع في الحب.. فهل..؟

❶ تحاول أن تمنح عقلك فرصة ليفكر في الأمر. ☐

❷ تترك العنان لنفسك وتعيش اللحظة الحاضرة. ☐

❸ تظن دائماً أنه هو حب العمر. ☐




| م | العمود الأول | | العمود الثاني | | العمود الثالث | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العبارة | الإجابة | العبارة | الإجابة | العبارة | الإجابة |
| ١ | أ | | ب | | ج | |
| ٢ | أ | | ب | | ج | |
| ٣ | أ | | ب | | ج | |
| ٤ | ب | | أ | | ج | |
| ٥ | أ | | ج | | ب | |
| ٦ | أ | | ج | | ب | |
| ٧ | ب | | ج | | أ | |
| ٨ | أ | | ج | | ب | |
| ٩ | أ | | ب | | ج | |
| ١٠ | أ | | ب | | ج | |
| ١١ | أ | | ب | | ج | |
| المجموع | | | المجموع | | المجموع | |

## والآن لاحظ :

- إذا كانت أعلى إجابات في العمود الأول فأنت تتمتع بقدرة كبيرة على التعامل مع الأمور بمنطق سليم، ولا تميل بك الأهواء عن الحكم الصائب ولا تبدد في أوهام لا طائل من ورائها.
- أما إذا كانت أعلى الدرجات تقع في العمود الثاني فإنك تجنح كثيراً إلى الخيال وقد تهمل في عملك أو تفضل بعضاً من واجباتك الهامة من أجل الحصول على بعض الراحة غير أنك في الظروف التي تتيح لك قدراً من التماسك وحسن التفكير فإنك تستخدم حسك المنطقي بصورة جيدة.
- وإذا كانت أعلى الدرجات في العمود الثالث فإنك تبتعد عن التفكير المنطقي وتميل إلى التفكير الابتكاري حيث تميل إلى وضع حلول غير متوقعة لمشاكلك.

## مبادئ التخطيط

**❶ عمومية التخطيط**

أي أن يكون شاملاً لجميع أجزاء المنظمة

**❷ شمولية التخطيط**

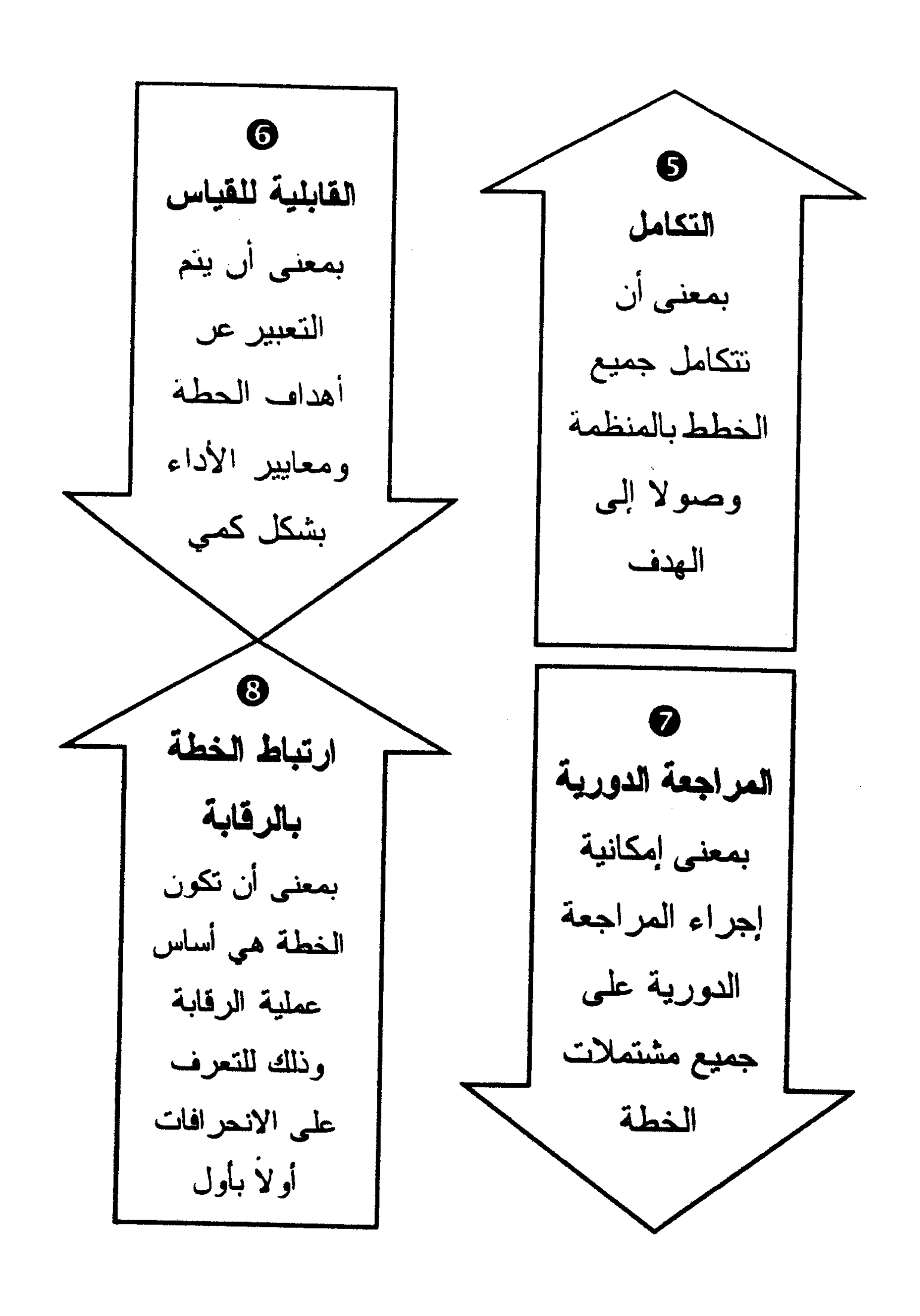
أي أن يكون مسئولية جميع المديرين داخل كل المستويات الإدارية

**❸ مرونة التخطيط**

أي تمشيه مع التغيرات الغير متوقعة

**❹ المشاركة**

بمعنى إتاحة الفرصة لجميع الأفراد بالمشاركة في وضع الخطة


❻
القابلية للقياس
بمعنى أن يتم
التعبير عن
أهداف الخطة
ومعايير الأداء
بشكل كمي
❺
التكامل
بمعنى أن
تتكامل جميع
الخطط بالمنظمة
وصولا إلى
الهدف
❽
ارتباط الخطة
بالرقابة
بمعنى أن تكون
الخطة هي أساس
عملية الرقابة
وذلك للتعرف
على الانحرافات
أولاً بأول
❼
المراجعة الدورية
بمعنى إمكانية
إجراء المراجعة
الدورية على
جميع مشتملات
الخطة




☜ اقرأ هذه العبارات جيداً.. ثم حدد العبارة الدخيلة عليهم.

**مبادئ التخطيط:**

١] إعداد التنبؤ الدقيق.

٢] الحصول على الموافقة الجماعية على الخطة.

٣] مراجعة الخطة مع تحقيق المرونة اللازمة لها.

٤] الموضوعية في التخطيط.

٥] إيجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط.

٦] ملائمة الخطة للواقع.

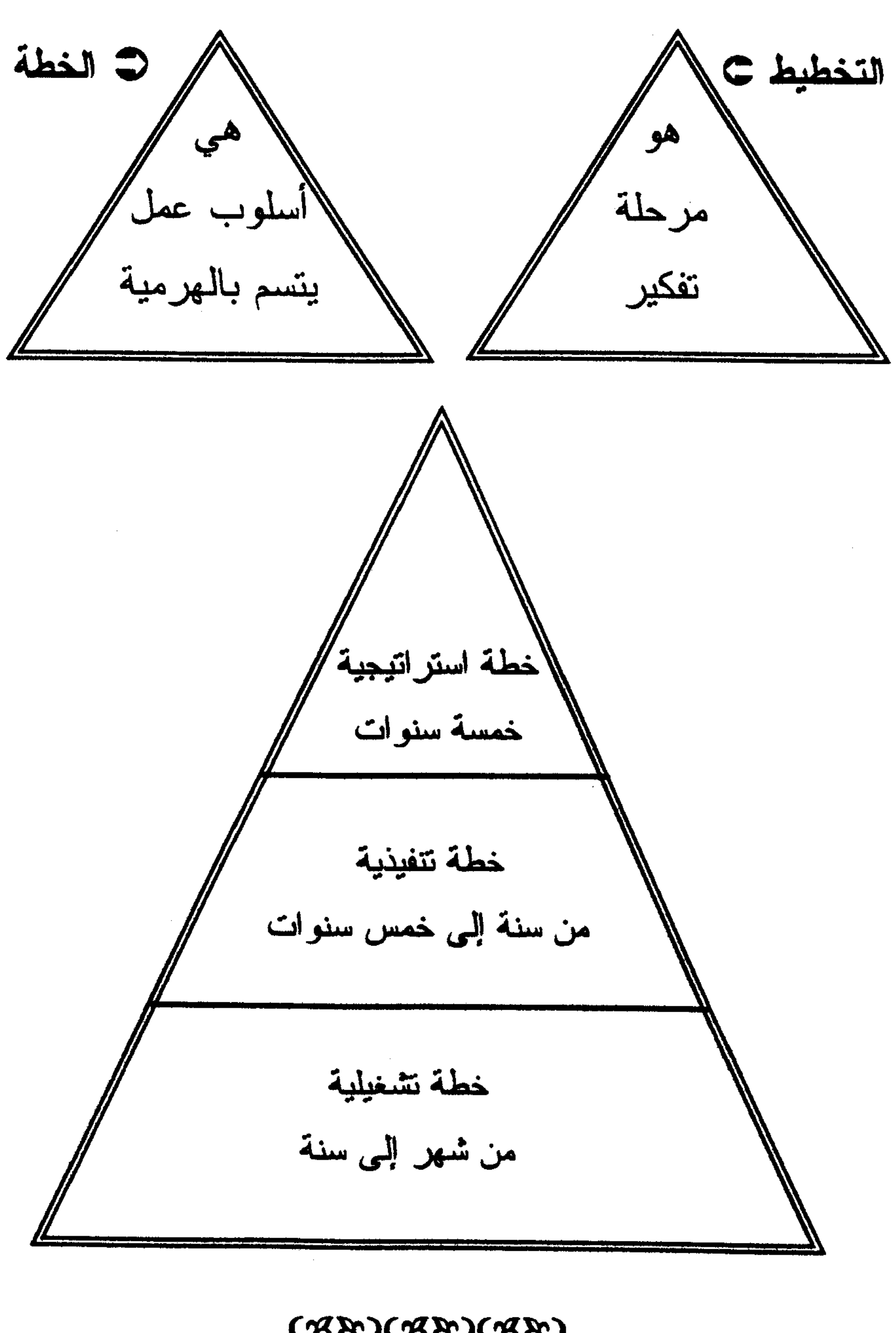
٧] تقييد الحرية والمبادئة.

٨] قياس السوق وتحديد نصيب المنشأة منه.

٩] تحديد معايير الحكم على ملاءمة التنفيذ.

١٠] وضع نظاما للمتابعة المستمرة.

## التخطيط والخطة



# هرمية الخطة

*تحديد استراتيجية المنظمة.

* تحديد مجال المنظمة وأهدافها.

* اعتماد الموازنات وتخصص الموارد.

* اعتماد الخطط التنفيذية للأقسام.

---

* تحديد أهداف كل قسم واستراتيجية طلب الخطط التنفيذية البديلة.

* مراجعة وتنسيق الخطط.

* مراجعة الموازنات المالية المطلوبة للأقسام.

* تقديم الموازنات والخطط للاعتماد.

---

* تحديد بدائل العمل المطروحة واختيار أفضلها.

* وضع الموازنات المالية المطلوبة لتنفيذ الخطط.




✱<xΔ⊕↓⊕ ～ ÷✱•<

[١] ↗✱/⊖<✱. /↓/•x

[٢] ✓▼ ÷↗<✱. ∴↓▼←x

[٣] ⊖<↓/○<✱ .<✱+～ <✱ . /↓/•x

[٤] <～ .-<✱ <✱+～.～↓↓▬x

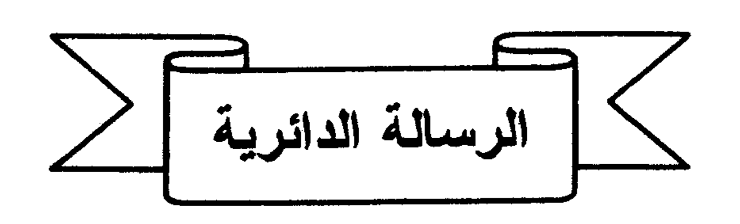
[٥] ⊖•÷x▬～<✱. ⊖⊕Δ<✱ ÷✱↓xΔ✱

[٦] ⊖↓.-÷↗<✱. ⊕⊕Δ<✱ .～ →÷

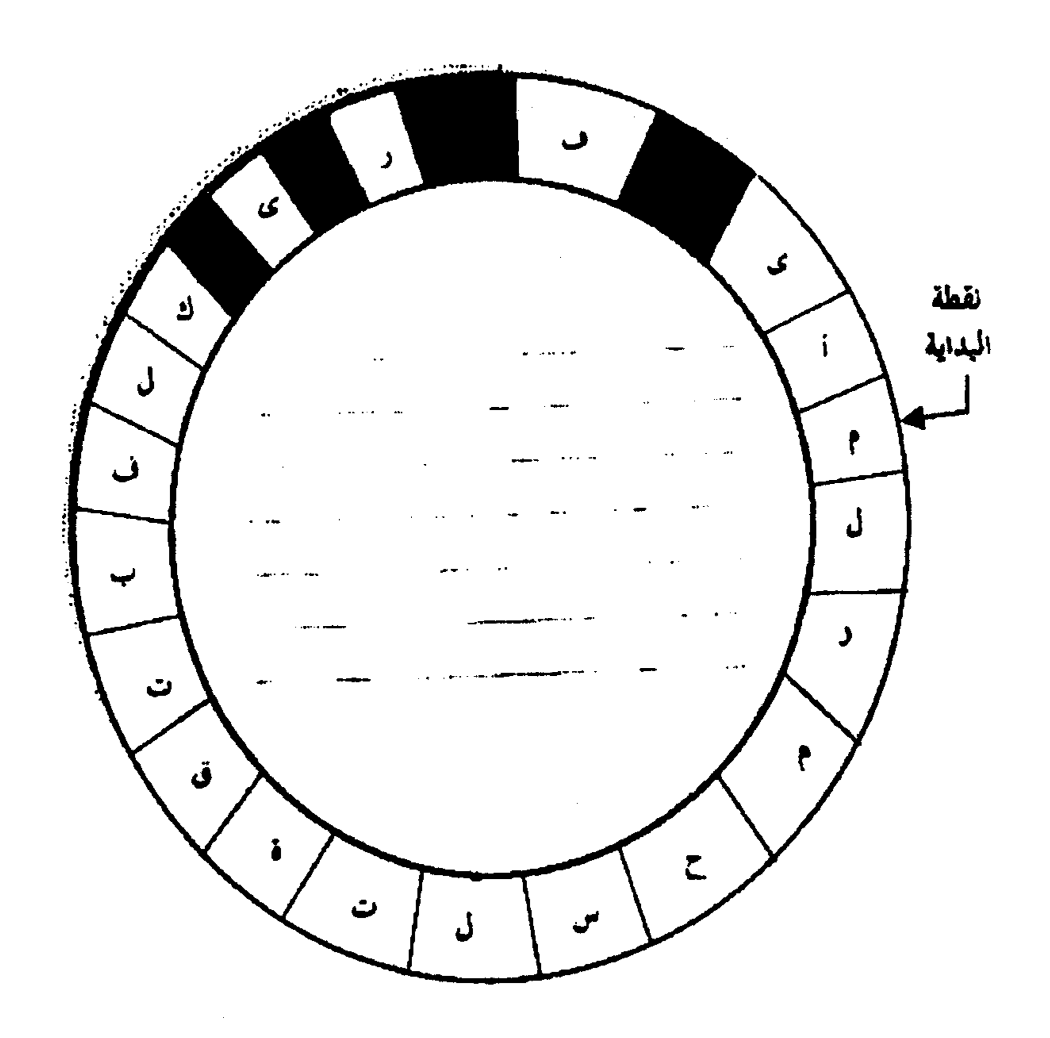
**مفاتيح الشفرة**

| ا | ب | ت | ث | ج | ح | خ | د | ذ | ر | ز | س | ش | ص |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ✱ | : | ˋ | ▬ | · | ● | Δ | / | ▭ | - | ↑ | → | ▽ | \ |
| **ض** | **ط** | **ظ** | **ع** | **غ** | **ف** | **ق** | **ك** | **ل** | **م** | **ن** | **هـ** | **و** | **ي** |
| ✓ | ⊖ | ▲ | · | > | ↗ | ▬ | ← | < | ～ | / | ⊖ | ▼ | ↓ |

**ملحوظة: انظر الحل آخر البرنامج.**



# الرسالة الدائرية

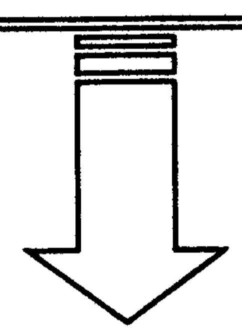



✍ ابدأ بالحرف (م) عند السهم ثم اترك الحرف الذي يليه فـــي اتجاه عقارب الساعة في رحلتين دائريتين حولهما ثم اكتب الرسالة في الأسطر الداخلية.

**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

### لماذا نخطط ؟

نحن نخطط لكي نستعد لمواجهة المشكلات.





## ما المشكلة:

هي ذلك الموقف ذو الحلول المتعددة والتي يصعب الاختيار من بينها للأسباب التالية:

❶ الخوف من استخدام طرق جديدة في الحل

❷ افتراض وجود حل واحد للمشكلة

❸ الاعتماد فقط على الخبرة السابقة

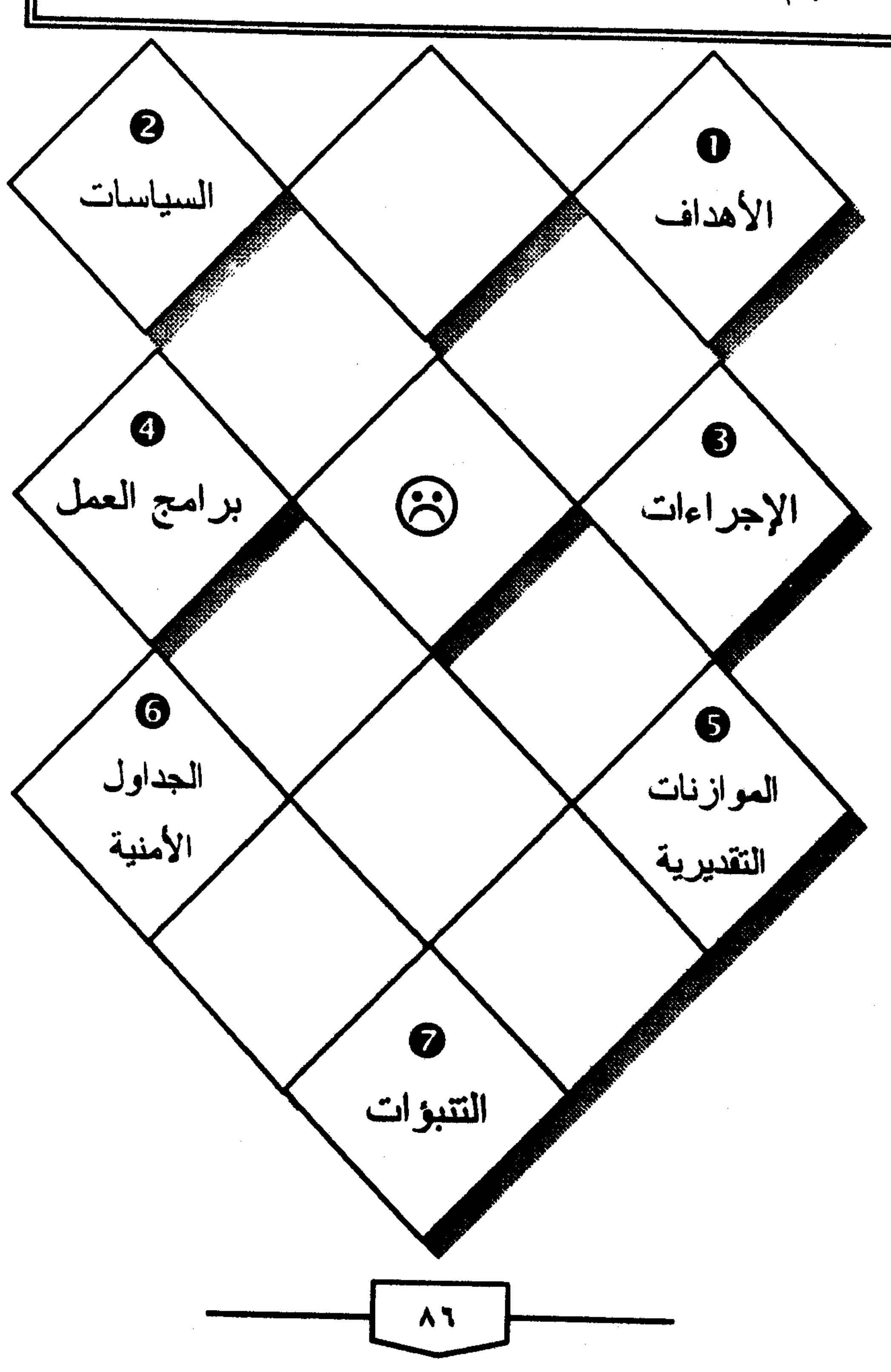
❹ عدم الاستعانة بالمعلومات المتوفرة

❺ التسرع في تطبيق الحلول المقترحة

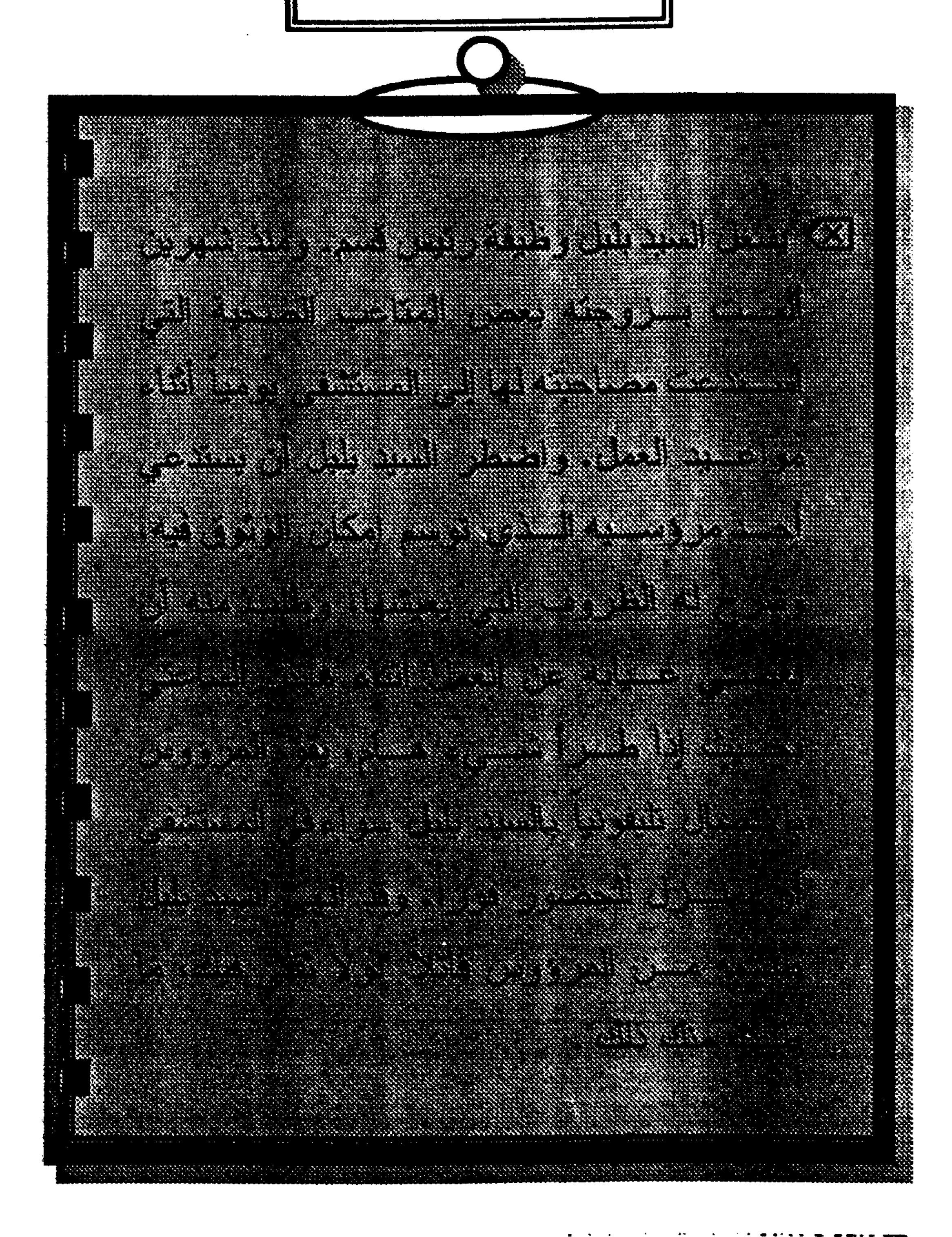
❻ ارتفاع تكلفة الحل

## كيف نستعد لمواجهة المشكلات:

يتم ذلك من خلال أدوات التخطيط الآتية:



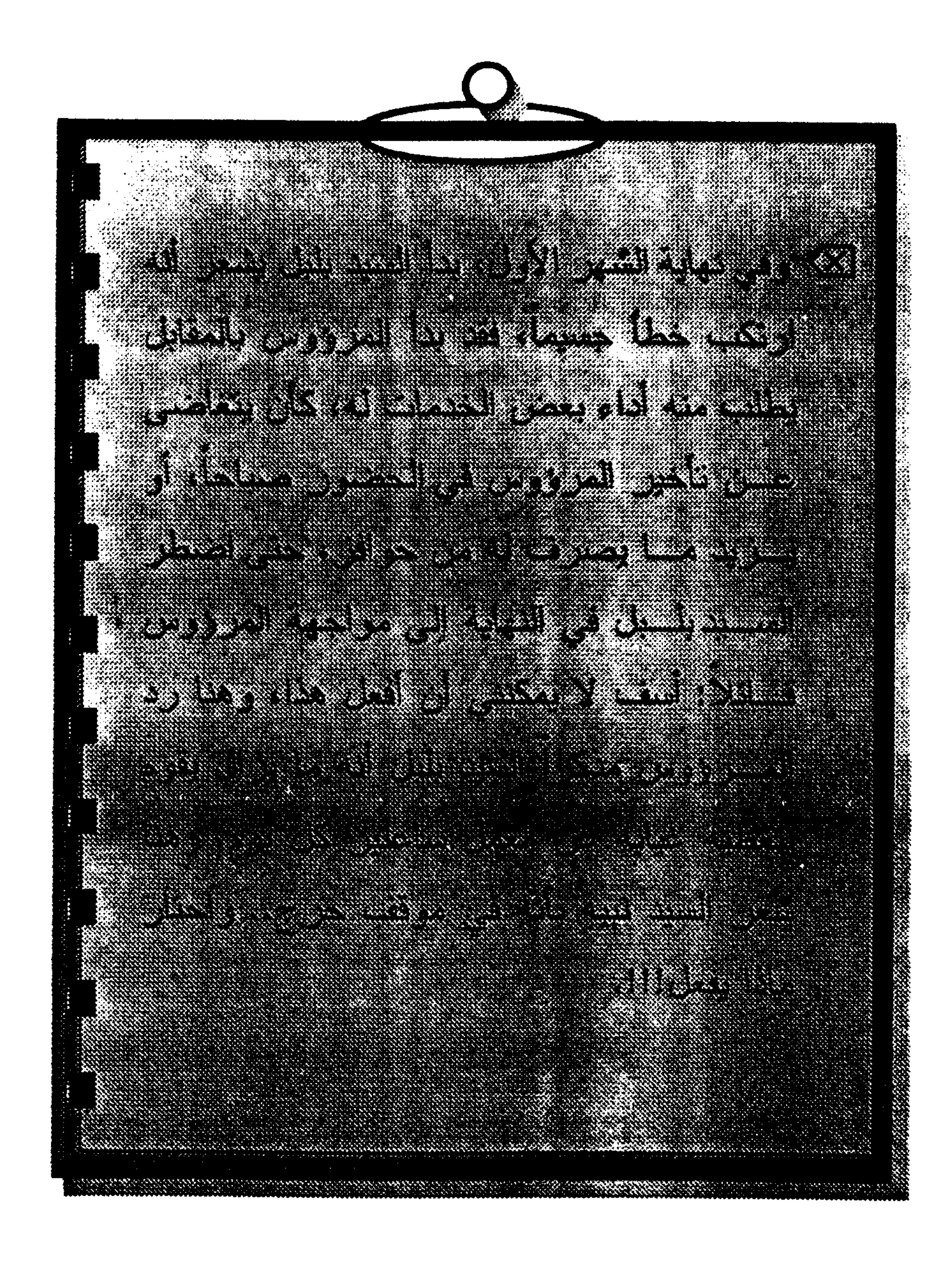
# مشكلة السيد بلبل[*]



يشغل السيد بلبل وظيفة رئيس قسم. وبعد شهرين أصيبت زوجته بعض المتاعب الصحية التي استدعت مصاحبته لها إلى المستشفى يوميا أثناء مواعيد العمل. واضطر السيد بلبل أن يستدعي أحد مرؤوسيه الذي توسم إمكان الوثوق فيه، [illegible] له الظروف التي يعيشها، وطلب منه أن [illegible] غيابه عن العمل أثناء [illegible] الماضي [illegible] إذا طرأ شيء هام. [illegible] المرؤوسين [illegible] تليفونيا بالسيد بلبل [illegible] المستشفى [illegible] الحضور فورا. وقد [illegible] السيد بلبل [illegible] من المرؤوسين قائلا لولا [illegible] ذلك.

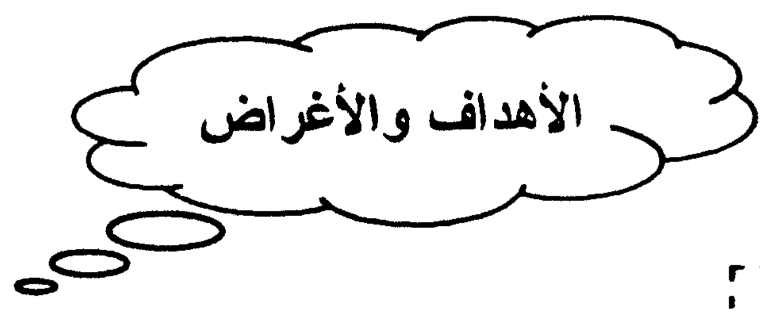
---

(*) مقتبس من: طاهر موسى عطيه، أصول الإدارة للطالب والمدير، دار النهضة العربية ١٩٩٤، ص ٢٦٩



وفي نهاية الشهر الأول، بدأ السيد بلبل يشعر أنه ارتكب خطأ جسيماً، فقد بدأ المرؤوس بالمقابل يطلب منه أداء بعض الخدمات له، كأن يتغاضى عن تأخير المرؤوس في الحضور صباحاً، أو يتزيد مما يصرف له من حوافز، حتى اضطر السيد بلبل في النهاية إلى مواجهة المرؤوس قائلاً: آسف لا يمكنني أن أفعل هذا، وهنا رد المرؤوس [illegible] [illegible] السيد بلبل [illegible] في موقف حرج... واحتار ماذا يفعل!!.

ﮃﮂﮃﮂﮃﮂ



# الأهداف والأغراض

## الأهداف:

> هــي مــ نسعى للوصول إليه والفرد على استعداد للتصريح به أمام الغير.




꧁꧂꧁꧂꧁꧂

## أما الأغراض فهي:

- ذلك الجانب السلوكي للهدف والذي يعرف باسم النية وعادة لا يصرح به الفرد.




ꕥꕥꕥ

# أهداف المنظمات

❶ نصيب محدد من السوق

❷ الابتكار و التجديد

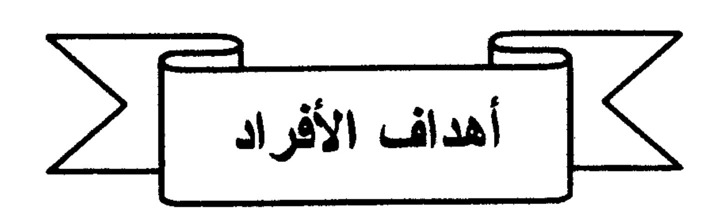
❸ ربحية متزايدة

❹ أراء متطورة للعاملين

☹

❺ مستوى خدمات متطور

❻ الالتزام بالمسئولية الاجتماعية




تحقيق الذات

الاحترام والتقدير

الحب والتآلف الاجتماعي

الشعور بالأمان الوظيفي

إشباع الحاجات الفسيولوجية



# هرمية الأهداف

هدف
استراتيجي
يوضع بمعرفة
الإدارة العليا
ويركز على المسائل
العامة والعريضة والمدى
الزمني له ما بين خمس إلى
عشر سنوات.

**هدف تنفيذي**

يوضع بمعرفة الإدارة
الوسطى ويكون في ضوء الأهداف
الاستراتيجية ويقع مداه الزمني بين أكثر
من سنة وأقل من خمس سنوات.

**هدف تشغيلي**

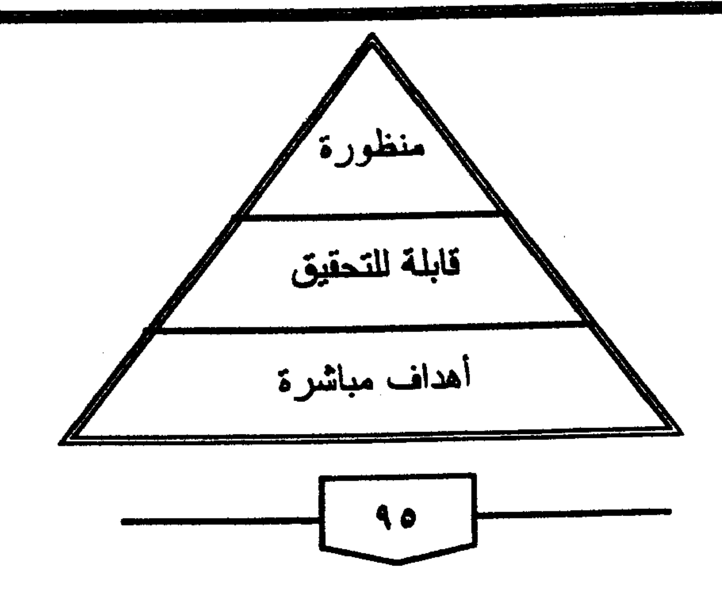
يوضع بمعرفة الإدارة الإشرافية ويكون في ضوء الأهداف
التنفيذية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة.

## خصائص الأهداف



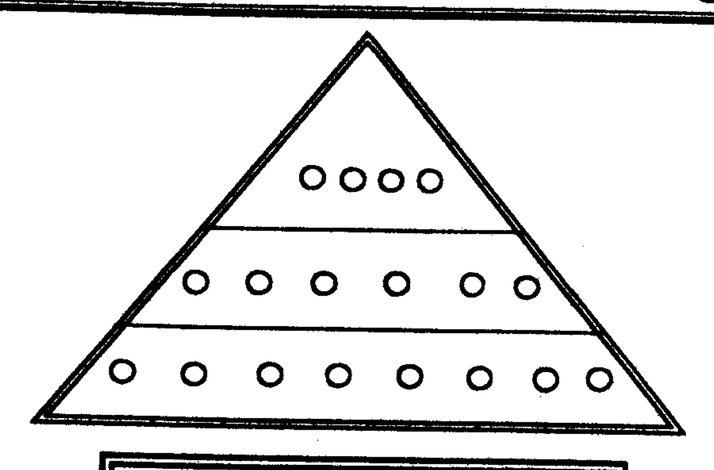

### ❶ التدرج الهرمي

➢ فالأهداف تتدرج من أهداف منظورة تمثل الإنجازات المـــرغوبة ثم أهداف قابلة للتحقيق يمكن تنفيذها ثم أهداف مباشرة أمكن الوصول إليها.



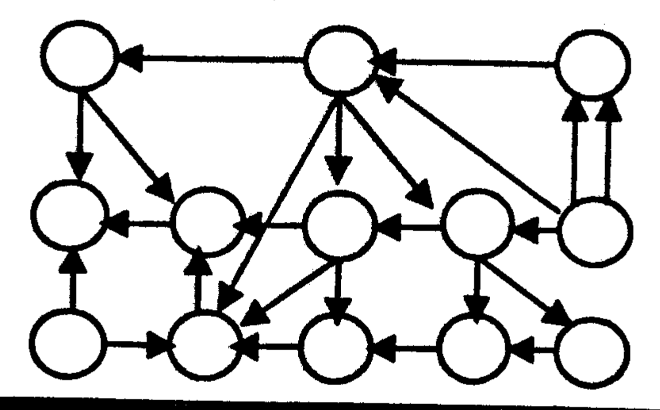
## ❷ تعدد الأهداف

➢ حـــيث يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إداري يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.



## ❸ تشابك الأهداف

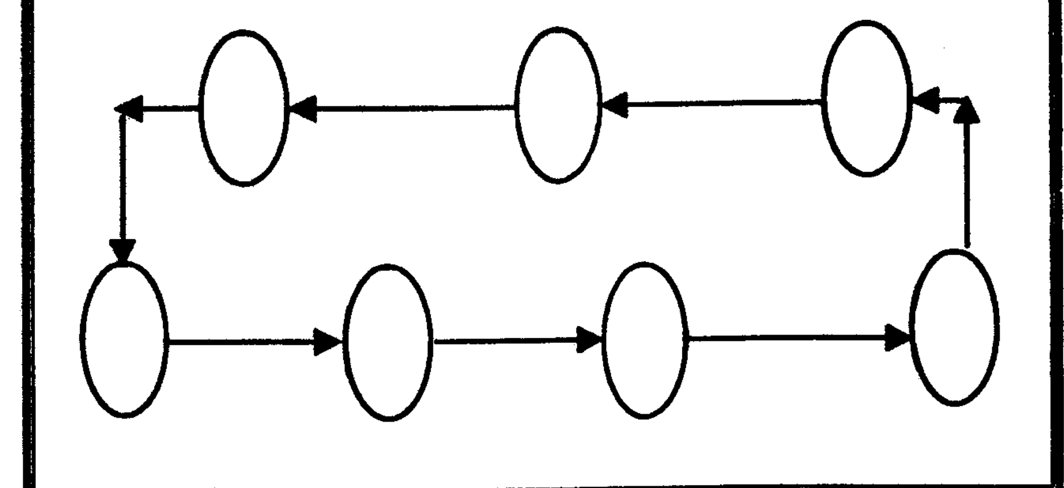
➢ وهـــنا يلاحظ أنه لا يتم تحقيق الأهداف على شكل خط مســتقيم بـــل عادة ما يأخذ تحقيق الأهداف شكل شبكة تتصـــل حلقاتهـــا بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدة الإدارية تكون مكملة لبعضها وليست متناقضة.



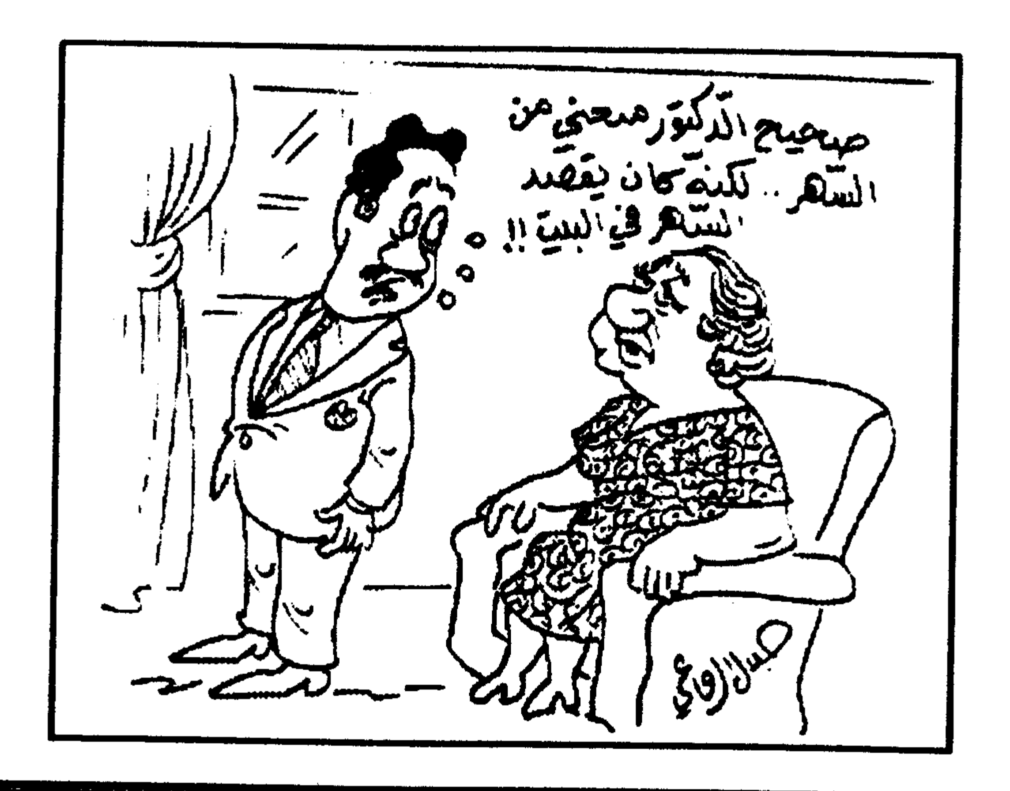
## ❹ الدفع المتبادل للأهداف



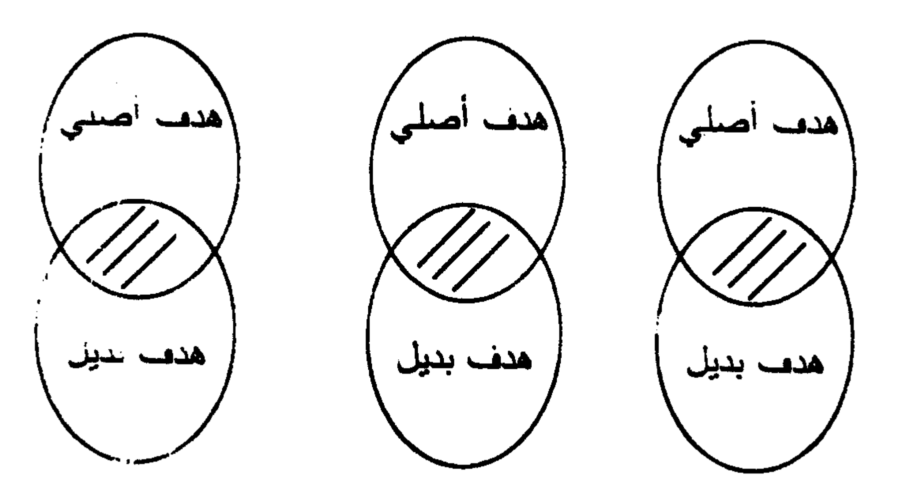

➢ حـــيث يجـــب أن يـــؤدي تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين ومن ثم يؤدي تحقيق أهداف العامــــين إلـــى حفزهم لعمل شيء مقابل ذلك يحقق أهداف المنظمة وهكذا تستمر سلسلة الدفع.



## ❺ استبدال الأهداف



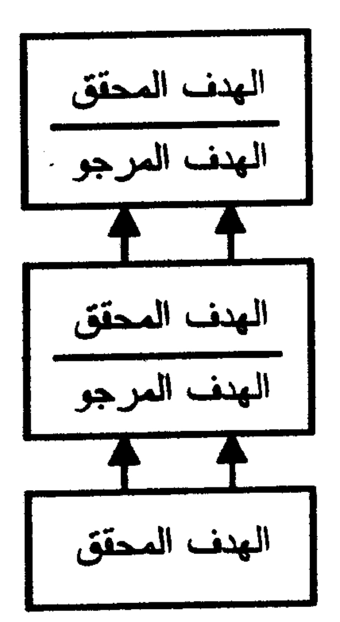

➢ وهنا لابد من وضع مجموعة من الأهداف البديلة يمكن اللجوء إليها في حالة الفشل في تحقيق الأهداف الأصلية وذلك في الظروف الغير عادية.



## ⑥ النمو التنظيمي للأهداف



➢ بمعنى أن الوصول إلى تحقيق هدف معين يجب أن يكون دافعاً نحو الوصول إلى الهدف الأعلى بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة.






**(١) أكمل الآتي:**

☑ تعرف الأهداف على أنها..........................................

.............................................................................

☑ أما مجال الهدف فهو ............................................

.............................................................................

☑ من أمثلة المجالات التي يمكن تحديد أهداف معينة لها

❶ ...........................................................

❷ ...........................................................

❸ ...........................................................

☑ الأهداف المصممة بشكل جيد تساعدني في الإجابة على التساؤلات الآتية

❶ ...........................................................

❷ ...........................................................

❸ ...........................................................

☑ تختلف مسميات الأهداف تبعاً لتدرج الهرم التنظيمي فهناك:

- أهداف ....................................

- وأهداف ....................................

- وأهداف ....................................

**(٢) ابدي وجهة نظرك في مدى صحة الهدف التالي:**

☑ من أهداف مشروع المواصلات السلكية واللاسلكية زيادة عـــدد الهواتف بمدينة القاهرة الكبرى من (٢٥٠٠,٠٠٠) إلـــى (٣٠٠٠,٠٠٠) خلال فترة سنتين اعتباراً من بداية العام القادم ٢٠٠٦.

**(٣) اثبت صحة المعادلة التالية:**

خصائص الأهداف

= ٣ أ + ٢ ب + ٤ ت

+ ٥ د + ٢ ع + س + ش

+ ل + ك + ر + ن + م + و

ឧຮ ឧຮ ឧຮ

## تمرين
## الكلمة الضائعة

اشـــطب كل حرفين مكررين سيتبقى ثلاثة أحرف إذا رتبتها ترتيبا صحيحا على الكلمة الضائعة.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ض | ن | ك | س | ح |
| و ن | لا | د | م | ب |
| م | ك | هـــ | و | ف |
| ض | ب | ح | لا | س |

**الكلمة الضائعة هي:**

............. ..................................................

# تمرين

## فكر ثوان

➘ إذا رمزنا لكل حرف من حروف الهجاء برقم من الأرقام فهل يمكنك معرفة أحد أركان العملية الإدارية بحل هذه المعادلات؟

| أ | ب | ت | ث | ج | ح | خ | د | ذ | ر |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| ز | س | ش | ص | ض | ط | ظ | ع | غ | ف |
| ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ |
| ق | ك | ل | م | ن | هـ | و | ي | | |
| ٢١ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | | |

٤٠٠ ÷ ٢ ÷ ١٠ =

١٨٠ ÷ ٥ – ٢٨ =

١٢ + ١٩ – ٥ =

١٢٤ + ٨٣ ÷ ٩ =

٣٩ + ٣٣ ÷ ٧٢ =

**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

# تمرين
# الشجرة التنظيمية

**رتب هذه الدوائر لتكوين شكل يعبر عن هرمية الأهداف:**

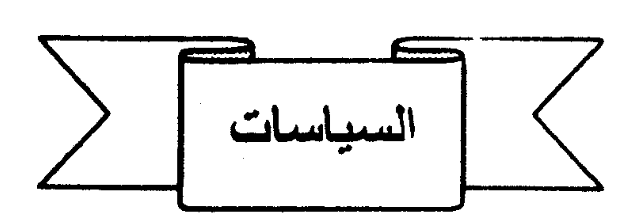
تخفيض التكلفة
بنسبة
١٠%

أن تصبح من أكبر
منتجي السيارات
منخفضة التكاليف

تخفيض التكلفة
الكلية بنسبة
١٥%

تخفيض تكلفة الإنتاج
بنسبة
١٦%

زيادة نصيب الشركة
من السوق المحلي
للسيارات منخفضة
التكاليف

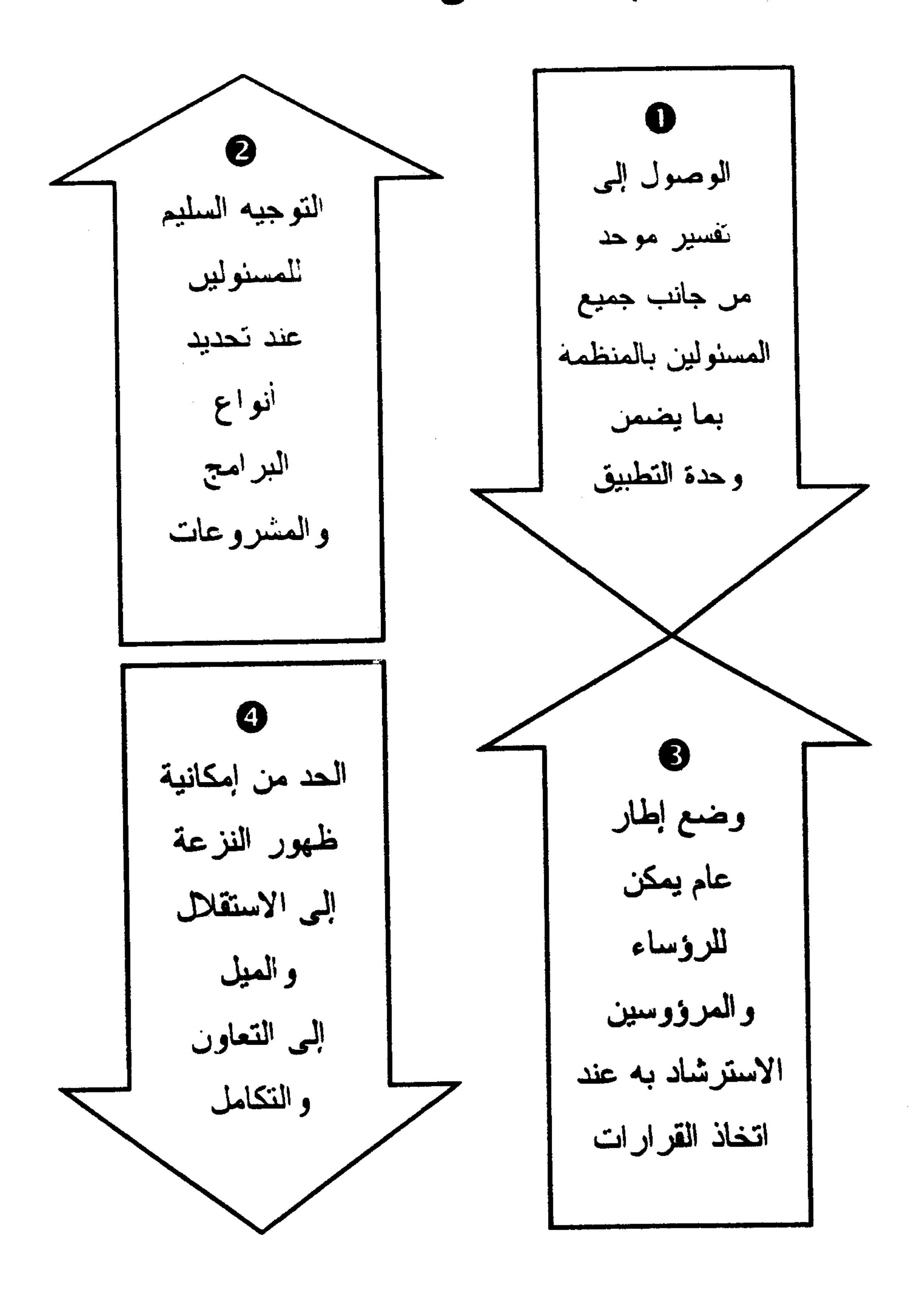


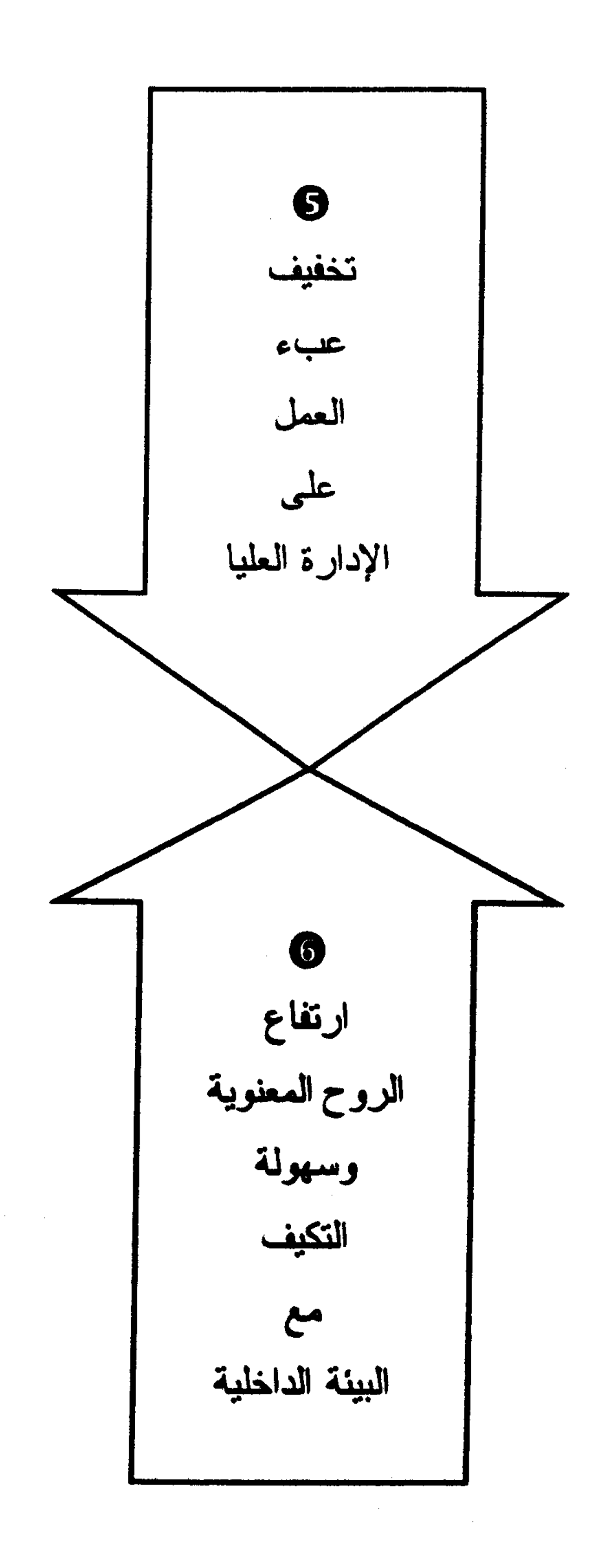
# السياسات

هـــي مجموعة من القواعد العامة التي تقوم بتوجيه العمــل الإداري بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل أطر محددة ومرنة يمكن تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أي نوع من العقاب.



☑ وهذه السياسات تضمن:




5
تخفيف
عبء
العمل
على
الإدارة العليا
6
ارتفاع
الروح المعنوية
وسهولة
التكيف
مع
البيئة الداخلية

# أنواع السياسات

## أولا: حسب التكوين التنظيمي:

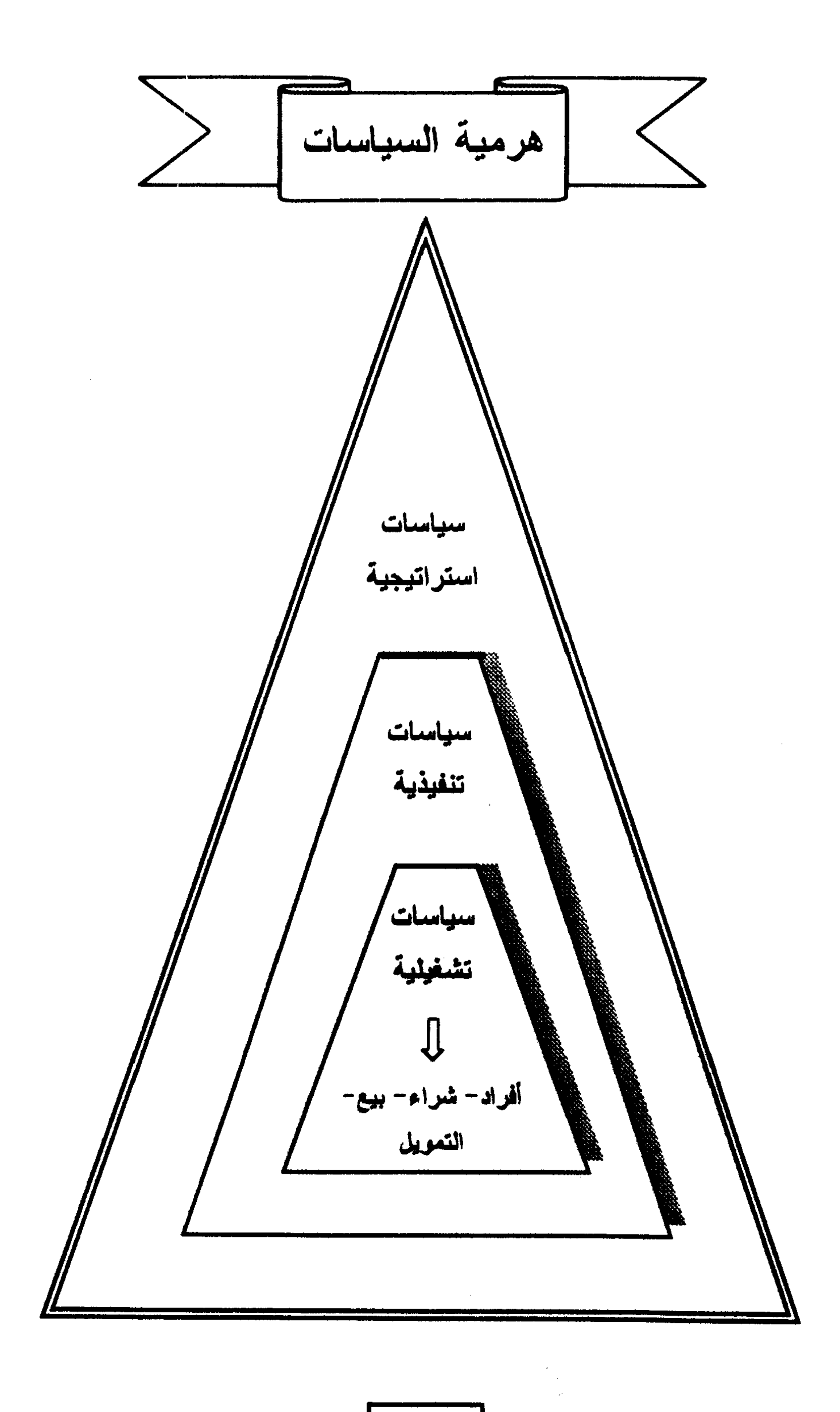
➊ **السياسات العامة "الاستراتيجية"** وهي التي تحدد النظم العامة المختلفة والتنفيذية. وهي توضع بمعرفة الإدارة العليا وتكون مدونة في نظام التأسيس ومداها الزمني إما طويل أو متوسط الأجل أما مداها التأثيري فيشمل المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أي تعديلات إذا لزم الأمر.

- - - - - -

➋ **السياسات التنظيمية "التنفيذية"** وهي التي ترشد المديرين في تصرفاتهم بشأن أمر معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين. وهي تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى وذلك في إطار السياسات الاستراتيجية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الاستراتيجية.

❸ **السياســات التشــغيلية وهـــي** المرشد بالنسبة لرؤســاء الأقسام عند تنفيذ الخطط التي يضعها المديرين. وهي توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهــتم بكافــة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال المــتعلقة بنشـــاط معـــين في الإنتاج، التمويل، التسويق.

= = = = = =


هرمية السياسات
سياسات
استراتيجية
سياسات
تنفيذية
سياسات
تشغيلية
أفراد- شراء- بيع-
التمويل

## ثانيا: حسب الموضوع الذي تتناوله السياسات:

☜ هناك السياسات الخاصة بالإنتاج وأخرى خاصة بالتمويل وثالثة خاصة بالتشويق- الأفراد- المشتريات- المخازن.




ﭢﭣﭢﭣﭢﭣ

# مراحل إعداد السياسات

**المرحلة الأولى:**

جمع بيانات ومعلومات عن العلاقات التي يجب أن توضع قواعد لتنظيمها وهذه البيانات والمعلومات يتم جمعها من العاملين ورؤسائهم بالإضافة الى الدراسات التي يتم إعدادها عن مشاكل العمل

= = = = =

**المرحلة الثانية:**

تحليل هذه البيانات والمعلومات بقصد الوصول إلى مجموعة من القواعد يلتزم بها الرؤساء والإدارات التي لها علاقة بالعاملين ثم تصاغ هذه القواعد بشكل كتابي.. كلما كان ذلك ممكناً.

## أي أن

### في المرحلة الأولى يتم

❶ جمع المعلومات:

- عن هداف المنظمة.
- عن البيئة الداخلية والخارجية.
- عن أهداف الإدارات والأقسام والعلاقات بين تلك الأهداف.

❷ مناقشــة السياســات المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.

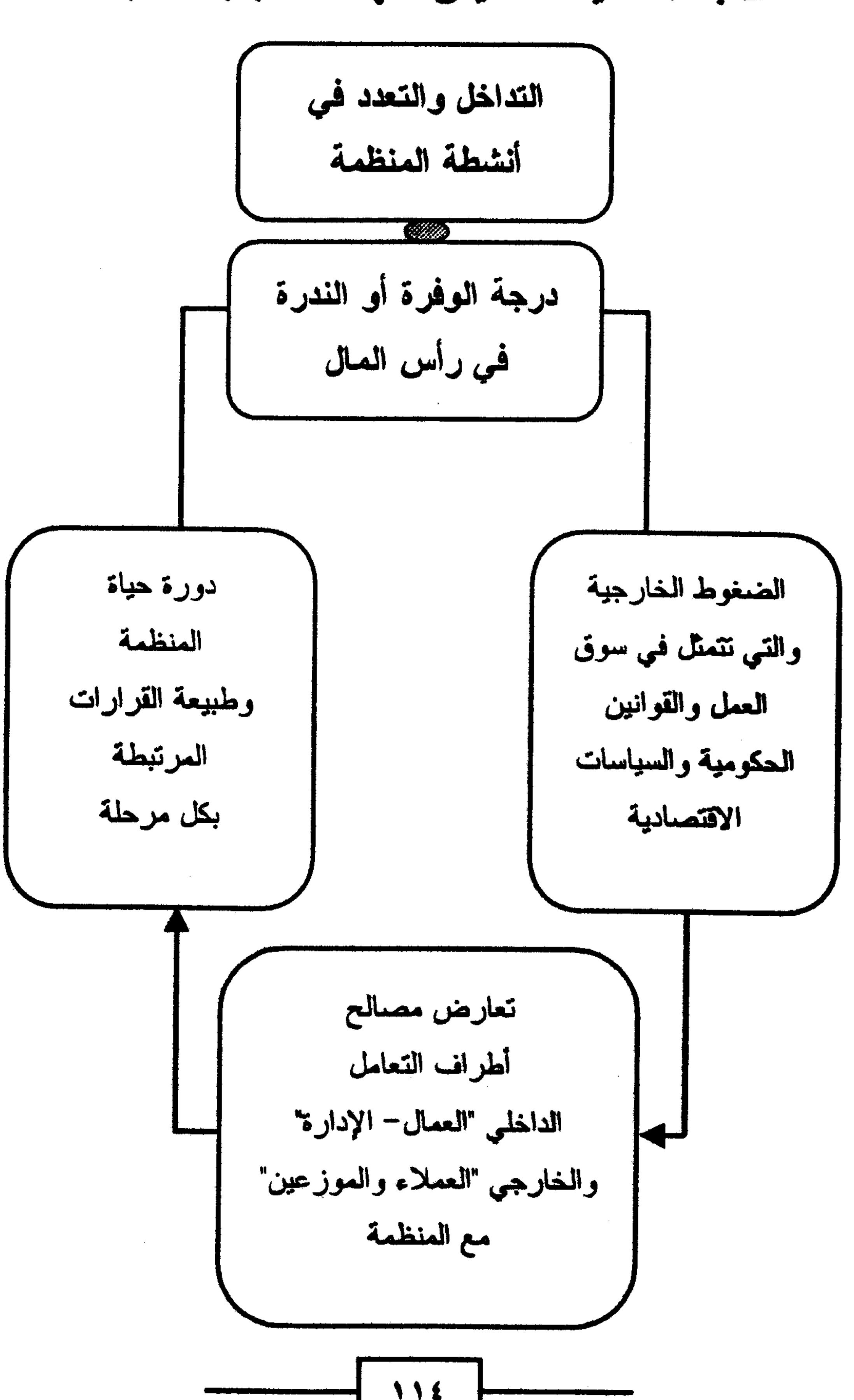
❸ تحديــد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة.

### وفي المرحلة الثانية يتم

❶ إصدار السياسة بقرار يضفي عليها الشرعية التضمنية وخاصية الالتزام.

❷ إعلام وتصريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها.

## بناء السياسات ليس سهلا للأسباب التالية:



## نموذج عملي

- لكيفية التي يمكن أن تصاغ بها السياسات.

**على سبيل المثال:**

**سياسة اختيار العاملين**

### أولاً: المرحلة الأولى:

- حــيث يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات ثم تنتهي بصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والتي تتمثل فيما يلي:

1. توافر مجموعة من العاملين الأكفاء.
2. الحد من دوران العمل.
3. حماية فرص تزايد للترقي.

= = = = =

### ثانياً: المرحلة الثانية:

- وتتمثل هذه المرحلة في إصدار القرارات التالية:

❶ إعطاء أولوية لأقارب العاملين طالما تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة.

❷ اتـــباع أحدث الأساليب العلمية في اختيار الأكفاء من المتقدمين.

❸ وضع برامج متطورة للتدريب الإداري والفني.

والآن عزيزي الدارس هل يمكنك إعداد السياسات التالية:

**[١] سياسة تخطيط القوى العاملة:**

تهدف هذه السياسة إلى:

❶

❷

❸

❹

لذلك تلتزم الإدارة بما يلي:

❶

❷

❸

❹

## [٢] سياسة الأمراض طويل الأجل:

↙ تهدف هذه السياسة إلى:

❶

❷

❸

❹

↙ لذلك تلتزم الإدارة بما يلي:

❶

❷

❸

❹

= = = = =

## [٣] سياسة البيع الآجل:

↙ تهدف هذه السياسة إلى:

❶

❷

❸

❹

✔ لذلك تلتزم الإدارة بما يلي:

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

= = = = =

## [٤] سياسة الأمن الصناعي:

✔ تهدف هذه السياسة إلى:

❶

❷

❸

❹

✔ لذلك تلتزم الإدارة بما يلي:

❶

❷

❸

❹

= = = = =

## السياسات والمصطلحات المرادفة:

### التعليمات

☜ هي قواعد جامدة لتنفيذ السياسة ومن يخالفها يتعرض للمسآلة.

### الاستراتيجية

☜ هي طريق الوصول إلى الهدف الرئيسي.

### القاعدة

☜ أسلوب يحدد سلوك الأفراد فهي تحدد ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهـــي تتخذ شكل أوامر وتكون مرتبطة بجزاءات المخالفين.

= = = = =




**كلمة مكونة من سبعة أحرف:**

- (الحرف الأول والثاني والسادس والثالث والرابع) كلمة مرادفة لكلمة اقترب.
- (الحرف الثاني والثالث والرابع) اسم شخص.
- (الحرف الثاني والخامس والسابع) كلمة مرادفة لكلمة شملت.
- (الحرف الثالث والخامس) حرف نفي.
- (الحرف الخامس والسادس والسابع) كلمة تمثل نهاية العالم الاقتصادي آدم سميث.
- (الحرف الثاني والثالث والخامس) يمثل مطلب أساسي من المهد إلى اللحد.
- (الحرف الأول والرابع والخامس) يمثل اسم مؤسسة تدريبية مشهورة.

**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

- (الحـــرف الأول والســـادس والسابع) كلمة إذا عكست حروفها صارت كما هي.

- (الحـــرف الأول والخامس والسابع) لفظ مرادف لنهاية كل قصة.

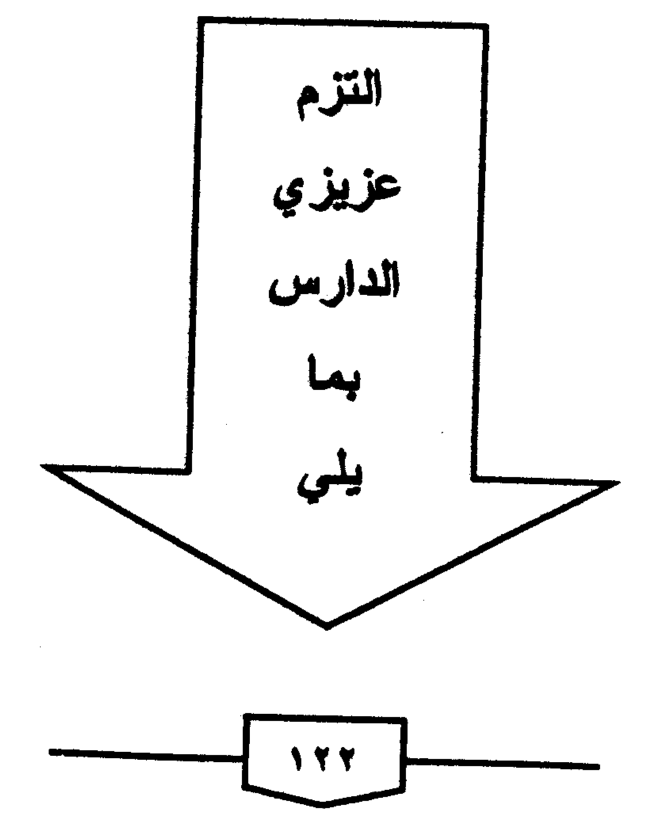
- (الحـــرف الثاني والثالث والرابع والخامس) أحد أسماء الله الحسنى.

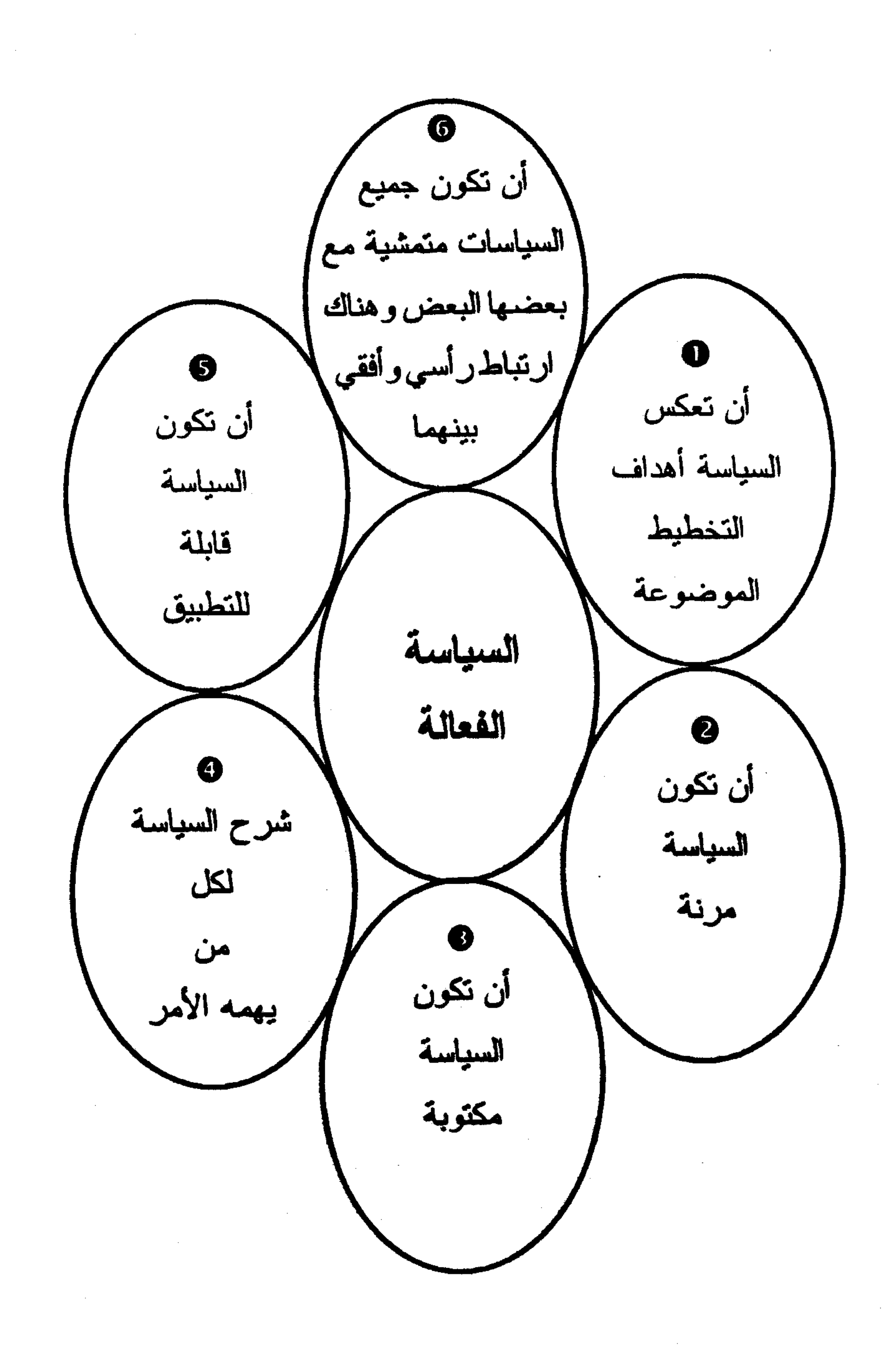
| ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ت | | | | | ع | |

= = = = =

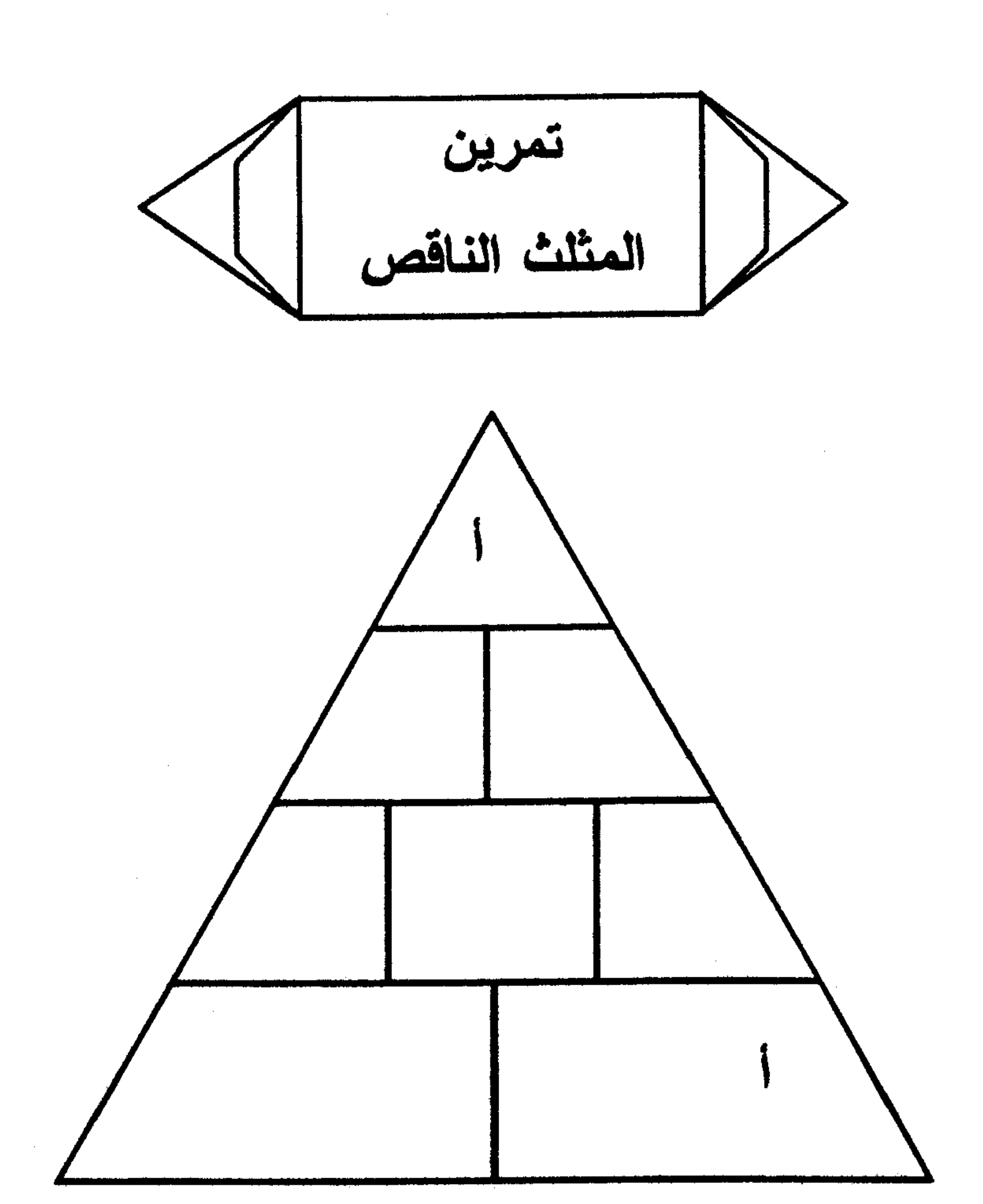
# إرشادات لجعل السياسة فعالة




السياسة الفعالة
❶ أن تعكس السياسة أهداف التخطيط الموضوعة
❷ أن تكون السياسة مرنة
❸ أن تكون السياسة مكتوبة
❹ شرح السياسة لكل من يهمه الأمر
❺ أن تكون السياسة قابلة للتطبيق
❻ أن تكون جميع السياسات متمشية مع بعضها البعض وهناك ارتباط رأسي وأفقي بينهما

# تمرين
# المثلث الناقص

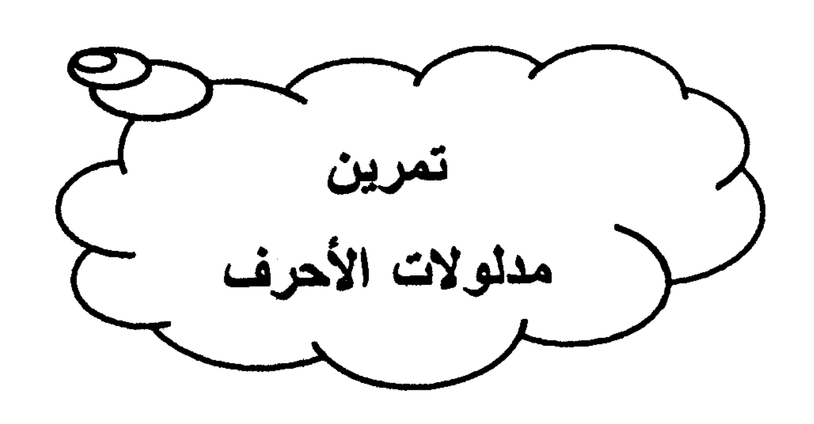



**أكمل هذا المثلث**

**لتحديد عنصر معرف من أهم عناصر التخطيط**

**ملحوظة:**

انظر الحل آخر البرنامج.




| الحروف العقلانية | أ | ح | ذ | ن | ص | ج | ل | – | – |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الحروف العملية | ع | و | ر | م | غ | – | – | – | – |
| الحروف العاطفية | ش | د | ط | ز | ب | س | ت | هـ | ث |
| الحروف البديهية | ق | ف | ض | خ | ي | ك | ظ | – | – |

## فإذا علمت أن :



### الحروف العقلانية:

- تشير إلى القدرة على الفهم السيطرة على مجريات الأمور.

### الحروف العملية:

- تشير إلى النشاط والحركة وثقة الآخرين.

## الحروف البديهية:

- تشير إلى الذكاء والخيال الواسع.

## الحروف العاطفية:

- تشير إلى الرومانسية والمزاج المتقلب.



☜ والآن إلى ماذا تشير الكلمات الآتية:

- تخطيط: ..........................................................................
..........................................................................
- سياسة: ..........................................................................
..........................................................................
- هـــدف: ..........................................................................
..........................................................................
- إجراء: ..........................................................................
..........................................................................
- تعليمات: ..........................................................................
..........................................................................
- تنظيم: ..........................................................................
..........................................................................
- توجيه: ..........................................................................
..........................................................................
- رقابة: ..........................................................................
..........................................................................
- تنسيق: ..........................................................................
..........................................................................
- قرار: ..........................................................................
..........................................................................

# الإجراءات

۞ هي تلك الخطوات التفصيلية لتنفيذ السياسة.




**ويشترط:**

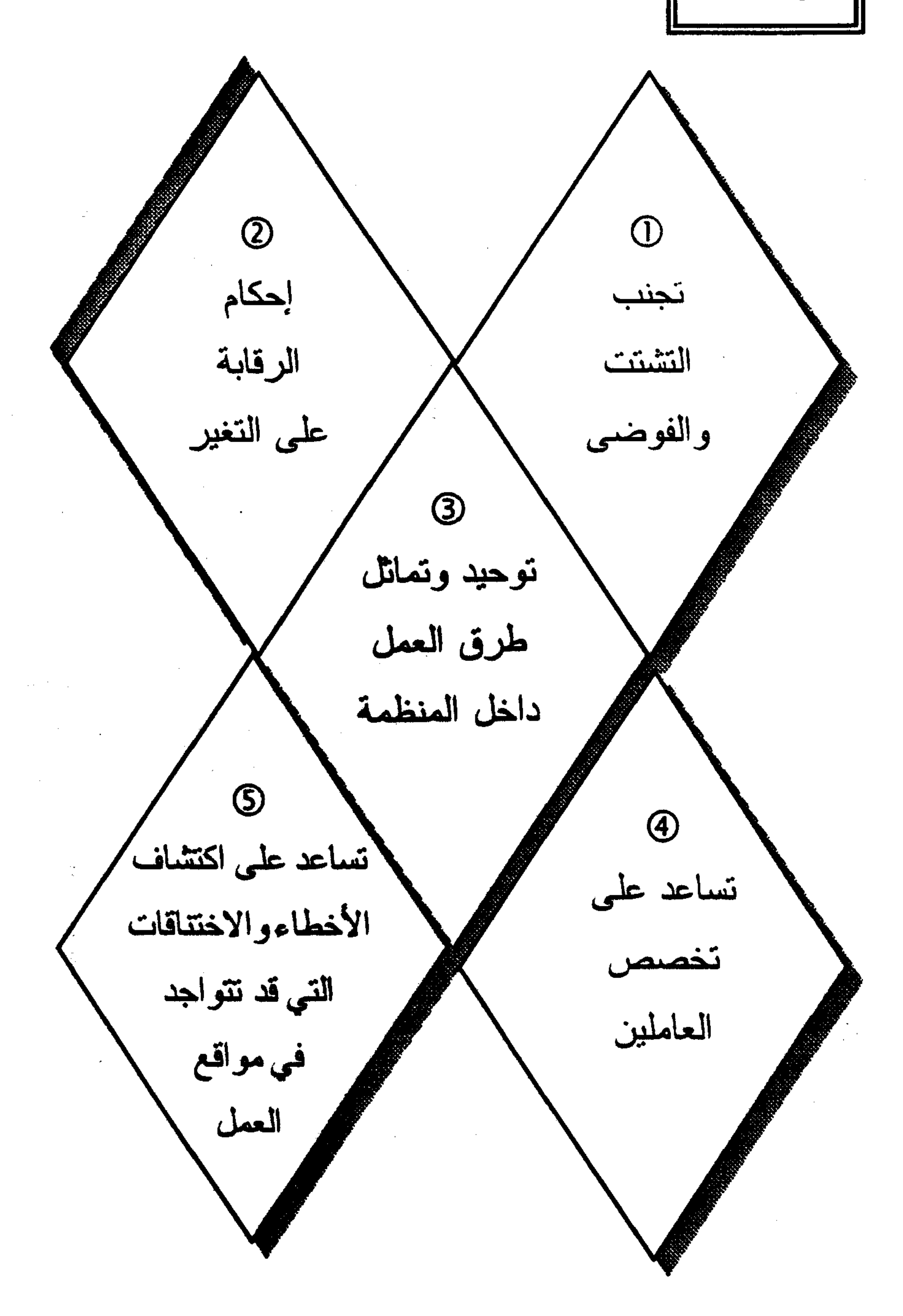
① أن تتمشى مع أهداف وسياسات المنظمة

② أن تكون مبسطة مع عدم الإخلال بضمانات الرقابة الواجبة

③ أن تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العالمين

④ أن تكون مرنة وقابلة للتغير وفقاً للظروف الطارئة

## فوائدها:



①
تجنب
التشتت
والفوضى
②
إحكام
الرقابة
على التغير
③
توحيد وتماثل
طرق العمل
داخل المنظمة
④
تساعد على
تخصص
العاملين
⑤
تساعد على اكتشاف
الأخطاء والاختناقات
التي قد تتواجد
في مواقع
العمل

## عيوبها:

①
أنها تجعل العامل البشري بمثابة الآلة التي لا روح فيها فتلغي شخصيته

②
اعتياد العامل على الرقابة في العمل يجعله بعد فترة غير قادراً على أداء عمل آخر

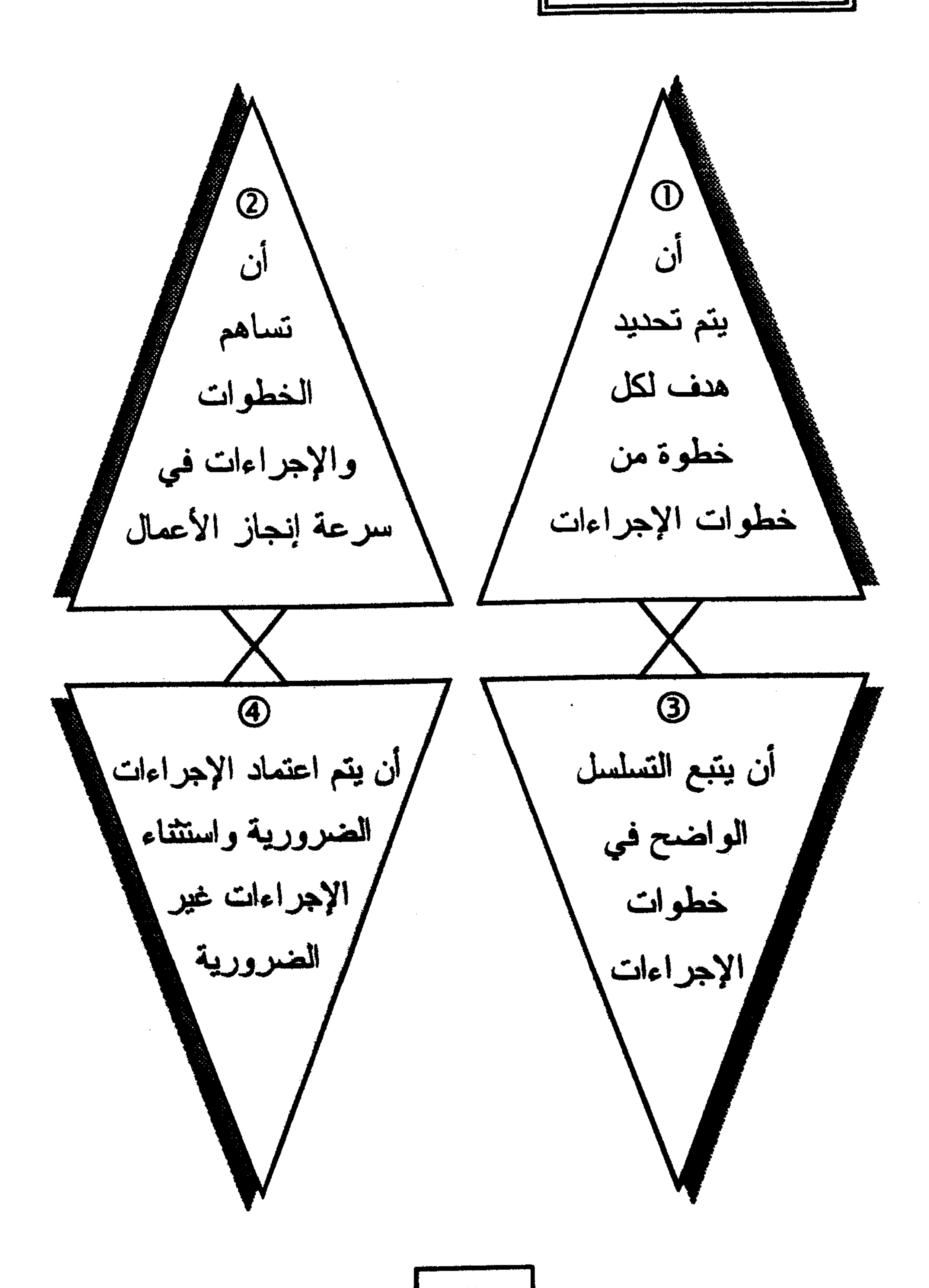
## متطلبات الإجراءات الفعالة:

①
يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة

②
يجب أن ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب

③
يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط

## مبادئ الإجراءات:



## تبسيط الإجراءات:

❁ **حتى يتم التبسيط حدد:**

① ما هو العمل المراد تبسيطه.

② من الذي يقوم به.

③ لماذا يقوم به.

④ أين يقوم به.

⑤ متى يقوم به.

⑥ كيف يؤدي العمل.




**١- لست بحاجة إلى الأحرف التالية:**

ب، ت، ث، ح، خ، ذ، ز، س، ش، ل، ص، ض، ط، ظ، ع، غ، ف، ق، ك، م، و، ن، لا، ي.

لكتابة كلمة مؤلفة من خمسة أحرف.. ما هي..؟

| [١] | [٢] | [٣] | [٤] | [٥] |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**٢- اكمل سلسلة الكلمات الآتية:**

هدف، دافع، إدارة،..........، ..........

**٣- راقب الكلمات الآتية:**

سياسة، موازنة، إجراءات، ..........

أية كلمة تكمل السلسلة السابقة من هذه الكلمات:

أهداف، برامج عمل، جدول زمني، رقابة.

## ٤- أضف إلى التعاقب التالي الأحرف المناسبة:

ث، خ، ر، ش، ط، ..........، .........

٥- ما هو المفهوم المناسب للإدارة والذي يمكنك أن تؤلفه من الأحرف التالية:

و، ن، ظ، غ، ر، م، ة، و، ر، ي، ة، ق

## ٦- أشر إلى العنصر الذي ليس له مكان في هذا التعاقب:

التخطيط، التنظيم، الأهداف، التوجيه، التنسيق، الرقابة.




ملحوظة: انظر الحل آخر البرنامج.

## تمرين
## جدول القيم العددية الأبجدية

| الحروف | الرقم المقابل |
|---|---|
| أ | ١ |
| ب | ٢ |
| ج | ٣ |
| د | ٤ |
| هـ | ٥ |
| و | ٦ |
| ز | ٧ |
| ح | ٨ |
| ط | ٩ |
| ي | ١٠ |
| ك | ٢٠ |
| ل | ٣٠ |
| م | ٤٠ |

| الحروف | الرقم المقابل |
| --- | --- |
| ن | ٥٠ |
| س | ٦٠ |
| ع | ٧٠ |
| ف | ٨٠ |
| ص | ٩٠ |
| ق | ١٠٠ |
| ر | ٢٠٠ |
| ش | ٣٠٠ |
| ت | ٤٠٠ |
| ث | ٥٠٠ |
| خ | ٦٠٠ |
| ذ | ٧٠٠ |
| ض | ٨٠٠ |
| ظ | ٩٠٠ |
| غ | ١٠٠٠ |

## والآن ما هي الكلمات المرادفة للأرقام التالية..؟

- ١ + ٣ + ٢٠٠ + ١ + ٤ =
- ٤٠ + ٢٠٠ + ١ + ١٠٠ + ٢ + ٥ =
- ١ + ٣٠ + ٦ + ١٠٠ + ٤٠٠ =
- ١ + ٤ + ١ + ٢٠٠ + ٥ =
- ١ + ٢ + ٤٠٠ + ٢٠ + ١ + ٢٠٠ =
- ٤٠٠ + ٧٠ + ٣٠ + ٤٠ + ١٠ + ١ + ٤٠٠ =
- ١ + ٣ + ٢٠٠ + ١ + ٤ =
- ٤٠٠ + ٨٠ + ٢٠ + ١٠ + ٢٠٠ =
- ٦٠٠ + ٢٠٠ + ١٠ + ٩ + ٥ =
- ٣ + ١ + ٥٠ + ٤٠٠ =
- ٤٠ + ٣٠٠ + ٢٠ + ٣٠ + ٥ =
- ٥ + ٤ + ٨٠ =
- ٦٠ + ١٠ + ١ + ٦٠ + ٥ =

ملحوظة: انظر الحل آخر البرنامج

## التنبؤات

⊛ هي عملية وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

### شروط التنبؤ العلمي

❶ يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار أو الآراء أو القواعد التي تستخدم في التنبؤ

❷ يجب تحديد الزمن الذي يشمله التنبؤ

❸ يجب أن يكون هناك تناسقاً داخلياً في حالة التنبؤات المتعددة

❹ يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احتمالي عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة

= = = = =

## مراحل التنبؤ:

مراحل التنبؤ

❶
يتم تحديد الموقف
أو المشكلة
المراد
التنبؤ بها

❷
يتم وضع أساس محدد
مبني على الماضي
للمشكلة موضع
التنبؤ

❸
يتم تقدير الموقف
المستقبلي من
خلال دراسة
الماضي
ومعرفته ظروف
الحاضر

❹
تتم المقارنة الفعلية
بين ما سبق تحديده
وما حدث فعلاً ثم
تحدد الانحرافات
ونتعرف على
أسبابها

-----

## أساليب التنبؤ:

أساليب التنبؤ

### [١]
### أساليب وصفية

❀ وهي التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي مثل:

- تقديرات رجال البيع.
- آراء المديرين المستفيدين.
- طريقة ديلفي.
- السيناريوهات.

### [٢]
### أساليب كمية

❀ وهي التي تعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر مثل:

- أسلوب المحاكاة
- البرمجة الديناميكية.
- التمهيد الأسي.
- الارتباط بين ظاهرتين أو أكثر.

- - - - -




☜ إذا استبدل ترتيب الأحرف الأبجدية بما يقابلها من الأحرف التي يوضحها التالي:

| الحروف | الرقم المقابل |
|---|---|
| أ | ح |
| ب | ط |
| ت | ي |
| ث | ك |
| ج | ل |
| ح | م |
| خ | ن |
| د | س |
| ذ | ع |
| ر | ف |

| الحروف | الرقم المقابل |
|---|---|
| ز | ص |
| س | ق |
| ش | ر |
| ص | ش |
| ص | ت |
| ط | أ |
| ظ | ب |
| ع | ج |
| غ | د |
| ف | هـ |
| ق | و |
| ك | ز |
| ل | ث |
| م | خ |
| ن | ذ |
| هـ | ض |
| و | غ |
| ي | ظ |

☜ **فاكــتب لــنا العبارات التالية وفقاً للأحرف المقابلة:**

✪ التخطيط الجيد يتطلب قيود غير مرنة.. أي أنه يتطلب تفكيراً ابتكاريا.

..................................................................

..................................................................

..................................................................

= = = = =

✪ يتطلب التخطيط نفقات عالية للحصول على مستلزماته مــن البــيانات والمعلــومات وتحليل البيانات وعملية التنبؤ.

..................................................................

..................................................................

..................................................................

= = = = =

✪ يأخذ التخطيط مسميات مختلفة حسب البعد الزمني الذي يشمله.

.....................................................................

.....................................................................

.....................................................................

= = = = =

✪ السياسات هي مجموعة من القواعد العامة التي يجوز مخالفتها.

.....................................................................

.....................................................................

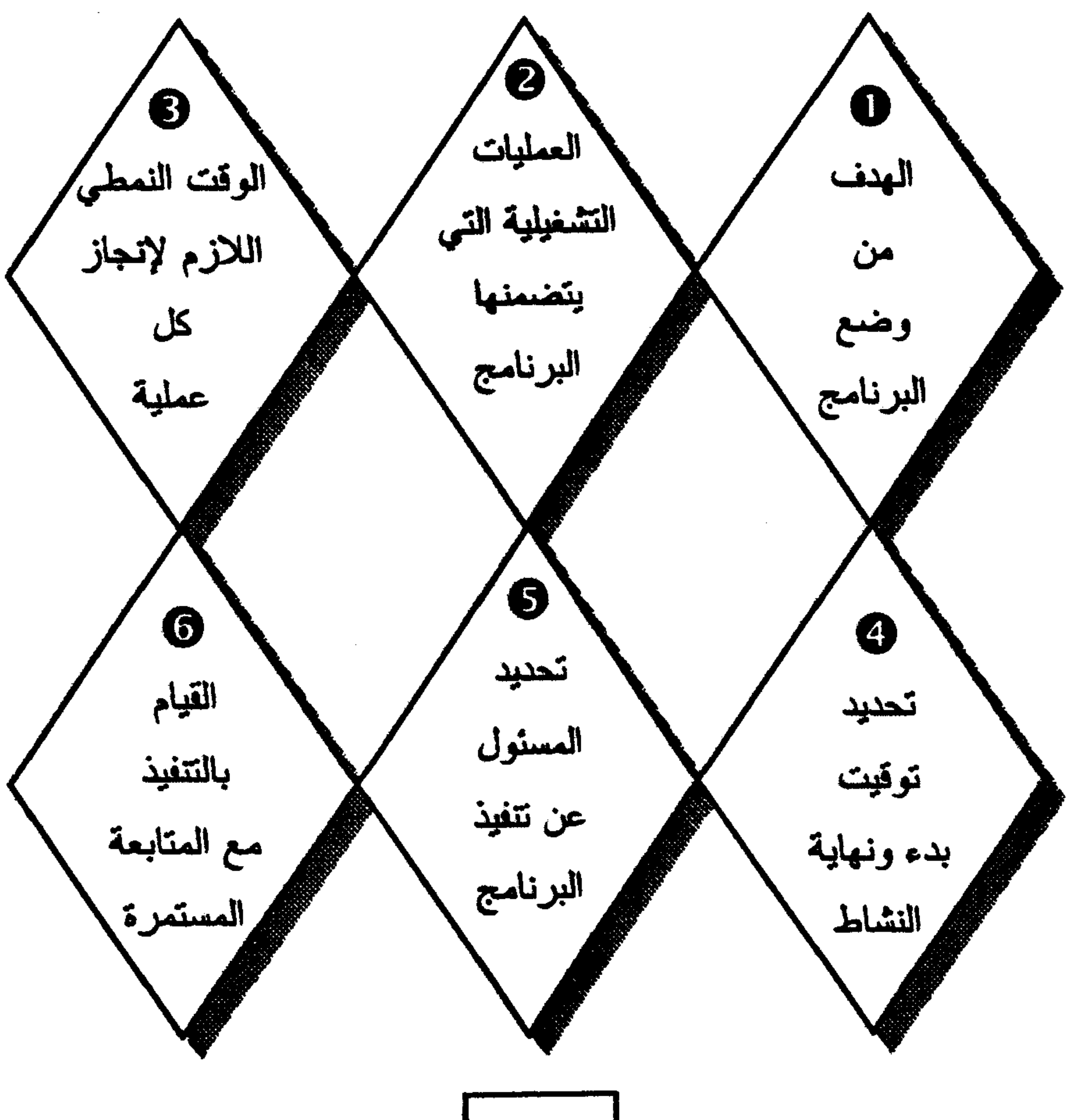
.....................................................................

☜ التنبؤ يتطلب وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

# الجداول الزمنية

☜ هي تلك الجداول التي تحدد الوقت النسبي الذي تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها ومن أشهر هذه الجداول خرائط جانت.

☜ عند وضع البرامج الزمنية يجب الالتزام بما يلي:



# برنامج العمل

- هو ذلك الكشف الذي يحتوي على مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب.

**وهي تنقسم إلى:**

- برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتي تتطلب مهارة عالية للتنسيق بها.
- برامج فرعية تعد بمعرفة رؤساء الأقسام.

برنامج رئيسي لمذاكرة
طالب كلية التجارة

## البرامج الفرعية المشتقة

- ☆ برنامج مذاكرة الرياضيات البحتة والمالية.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة التسويق.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة التأمين.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة العلوم السياسية.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة الإحصاء.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة الحاسب الآلي.
- ☆ برنامج مادة إدارة الإنتاج.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة المحاسبة المالية.
- ☆ برنامج مذاكرة مادة الاقتصاد.




➚ ضـــع مكان كل حرف الحرف الذي يليه في الأبجدية.. تحصل على جملة مفيدة تمثل أحد مزايا خرائط جانت..

ب أ ذ ر.    ن د ن.    ي ك ح ذ ي ح ظ.

ح ض هــ ي ب.    ب م غ و د.    ي ك ل س ذ هــ ظ.

أ ض ذ و ف ن.    ز ن ك ن.    هــ هــ ي ص ج ن.



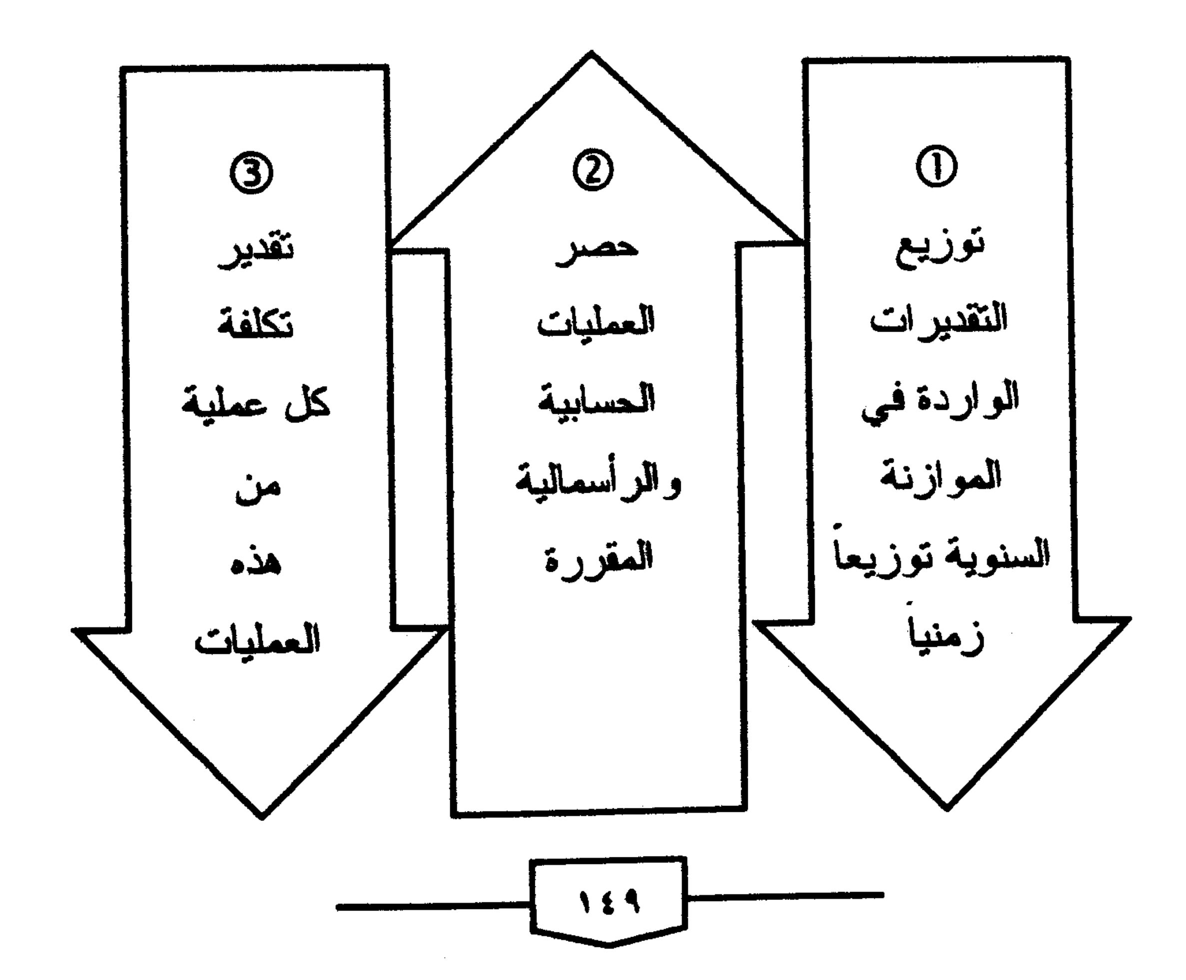

**ملحوظة:**

انظر الحل آخر البرنامج.

# الموازنات التقديرية

❀ هي ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شـــكل رقمـــي وهي تعد بمعرفة لجنة من المديرين الـــذين تتأثر أعمالهم بها وتستخدم على نطاق واسع للأغراض الرقابية.

## قواعد إعداد الموازنات:



## الشروط الواجب توافرها في إعداد الموازنات الفطرية:

الشروط الواجب توافرها في إعداد الموازنات التقديرية

❶
أن
تتوافر في التقديرات
المرونة الكافية لمواجهة
أي تغيرات غير متوقعة
أثناء التنفيذ

❷
أن
يتم إعدادها
بواسطة أفراد قادرون
على الفهم الصحيح
والتحصيل

❸
أن
تحتوي بنودها على
بعض المبالغ
الاحتياطية لمواجهة
الحالات الطارئة

❹
أن
تتميز بالاعتدال
فلا تجنح إلى
التفاؤل الشديد
أو التشاؤم الشديد

= = = = =

## الهدف من إعداد الموازنات:

① تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة بشكل رقمي.

② تســاهم في التعرف على احتمالات وجــود أي تغيــرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

③ تساهم في تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها.

④ تــؤدي إلــى التنســيق بين أنشطة مختلف الأدارات بالمنظمة.

## أنواع الموازنات:

### [١] من زاوية المجال:

☆ تشغيلية تغطي جميع أعمال المشروع.

☆ رأسمالية تغطي كأنه أوجه الإنفاق الرأسمالي.

### [٢] من الزاوية الزمنية:

☆ قصيرة الأجل تغطي سنة تقريبا.

☆ طويلة الأجل تغطي فترة أطول من سنة.

### [٣] من زاوية المرونة:

☆ ثابتة تبنى على حجم إنتاج واحد.

☆ مرنة تبنى على مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

### [٤] من زاوية التفصيل:

☆ برامج المسئولية تحدد الخطط الرئيسية المعتزم القيام بها.

☆ ميزانيات المسئولية تحدد المسئولية عند التنفيذ.

## * تمرين استخدم ذكائك *

## في معرفة السعر الناقص في الحالات الآتية

| قنديل | ١٥٠ |
|---|---|
| طاولة | ١٠ |
| شوكولا | ٣٠٦ |
| بندق | ٥٢ |
| حذاء | ...... |

| جاكيت | ٥٠٠٠ |
|---|---|
| منشفتان | ٧٠٠٠ |
| ترانشكوت | ٨٠٠٠ |
| كتاب | ٤٠٠٠ |
| القميص | ...... |

| مصباح | ١٣٠٠٠ |
|---|---|
| صندوق | ١٤٠٠٠ |
| ميدالية | ٥٠٠٠ |
| قلم | ١٣٠٠٠ |
| سيجارة | ...... |

| سكين | ١٢٠٠٠ |
|---|---|
| قلم | ٢١٠٠٠ |
| كرسي | ٢٢٠٠٠ |
| إبرة | ١٠٠٠ |
| دولاب | ٨٠٠٠ |
| شال | ...... |

| التاج | ٥٠٠٠ |
|---|---|
| الكيس | ١٢٠٠٠ |
| الجلد | ٨٠٠٠ |
| الشيك | ٢٢٠٠٠ |
| الكتاب | ٢٠٠٠ |
| الدفتر | ....... |

**ملحوظة:** انظر الحل أخر البرنامج.

## * ما هو الرقم الناقص في كل من اللوائح التالية..؟

(أ)

| | |
|---|---|
| الجلد | ٤ |
| الكتاب | ٦ |
| بلح | ٣ |
| استنبول | ...... |

(ب)

| | |
|---|---|
| باب | ٢ |
| مؤسس | ٢ |
| الفينيقيين | ٤ |
| الليل | ...... |

(ج)

| | |
|---|---|
| تخطيط | ٥ |
| توجيه | ٥ |
| هدف | ٣ |
| رقابة | ....... |

## * ما هو سعر السلعة الناقص..؟

(أ)

| | |
|---|---|
| كرز | ٢٧٠٠٠ |
| بلح | ١٠٠٠٠ |
| كتاب | ٢٢٠٠٠ |
| طاولة | ...... |

(ب)

| | |
|---|---|
| حرام | ٨٠٠٠ |
| تخت | ٣٠٠٠٠٠ |
| دفتر | ٤٠٠٠ |
| قلم | ...... |

(ج)

| | |
|---|---|
| مصباح | ٨٠٠٠ |
| حلق | ١٠٠٠٠٠ |
| ساعة | ٥٠٠٠ |
| بنطلون | ...... |




أحد القيود العملية التي تحد من استخدام التخطيط يمكنك الحصول عليها...

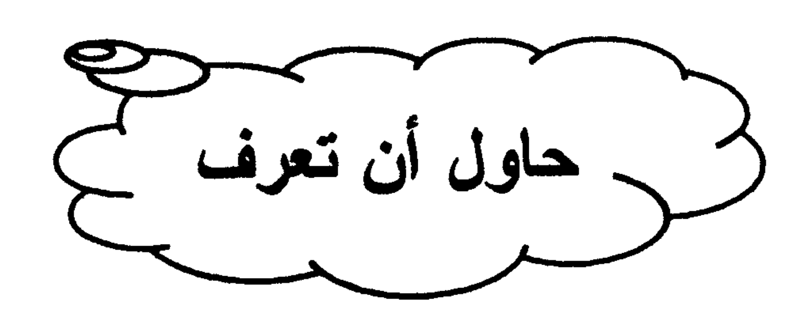


إذا شطبت كل الأحرف المبعثرة في الشبكة التالية إما أفقيا أو رأسيا أو عمودياً من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ومنها أيضاً ما هو معكوس من اليسار إلى اليمين- والشرط الوحيد هنا أن تكون كل مجموعة من هذه الأحرف أحد الكلمات الآتية- وكذا يشترط عدم استعمال الحرف الواحد إلا مرة واحدة.

خطة- إجراءات- سياسة- هدف استراتيجي- مرنة- تشغيلي- فروض- تكنيكي- موازنة- برنامج- جدول- مجال- عمل- قواعد- تعليمات- جامد- واقعي- دهر.

**ملحوظة:** انظر الحل آخر البرنامج.

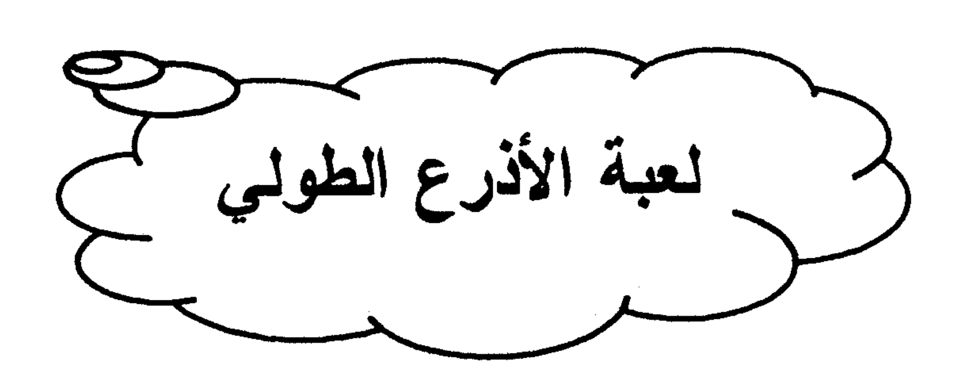
|  | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | خ | هـ | ب | ت | ي | أ | أ | ت | ق | ت |
| ٢ | أ | ر | س | ض | ي | ج | ر | ف | د | أ |
| ٣ | ل | ط | د | ن | س | ن | ة | ج | ت | و |
| ٤ | ك | و | ي | أ | ة | ي | ر | أ | ي | أ |
| ٥ | م | أ | ج | ر | ي | ر | ع | و | د | م |
| ٦ | ع | س | ي | ل | ف | ت | ل | د | ي | و |
| ٧ | ت | د | م | غ | ك | و | ج | ل | م | ل |
| ٨ | ت | ز | ش | أ | ة | م | ق | أ | د | ق |
| ٩ | ج | م | ن | أ | ة | أ | ي | ل | ي | ح |
| ١٠ | د | ع | ت | م | أ | ج | ع | هـ | ر | ر |




**كلمة مكونة من سبعة أحرف:**

- الحرف الأول والثاني حروف عقلانية.
- الحرف الثالث والخامس والسابع حروف عاطفية.
- الحرف الرابع والسادس حروف بديهية.

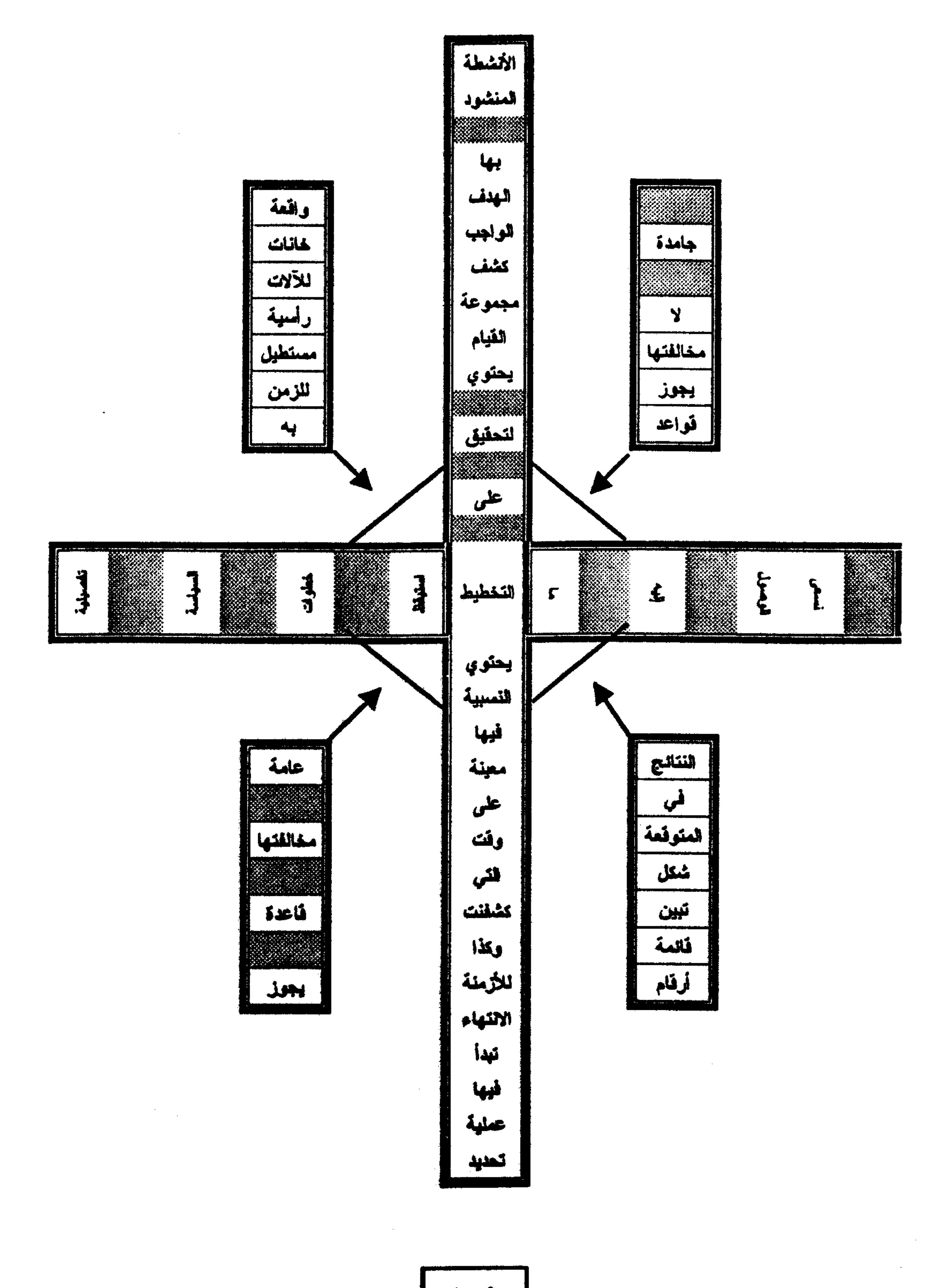
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ت | | | | ط |



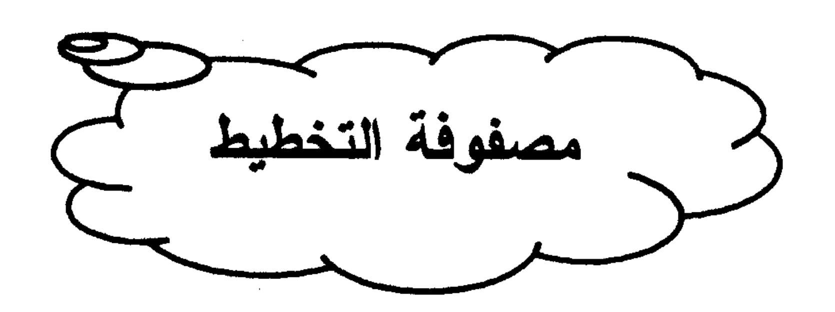
# لعبة الأذرع الطولي

اقــرأ الكلمات المكونة لكل ذراع من أعلى إلى أسفل أو مــن أســفل إلــى أعلى من اليمين إلى الشمال أو من الشــمال إلــى اليمين ثم اكتب العبارة التي في المنتصف والتي تمثل عنوان تلك الأذرع.

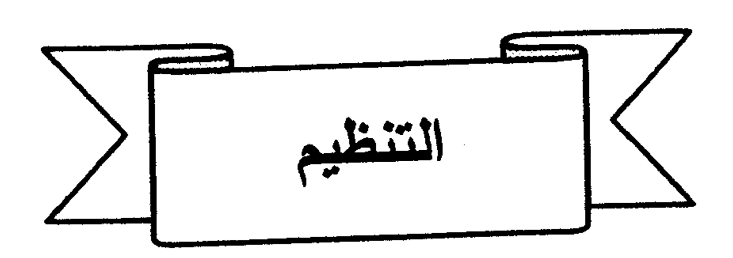




الأنشطة
المنشود
بها
الهدف
الواجب
كشف
مجموعة
القيام
يحتوي
لتحقيق
على
التخطيط
يحتوي
النسبية
فيها
معينة
على
وقت
التي
كشفت
وكذا
للأزمنة
الانتهاء
تبدأ
فيها
عملية
تحديد
واقعة
خانات
للآلات
رأسية
مستطيل
للزمن
به
جامدة
لا
مخالفتها
يجوز
قواعد
عامة
مخالفتها
قاعدة
يجوز
النتائج
في
المتوقعة
شكل
تبين
قائمة
أرقام
خطوات

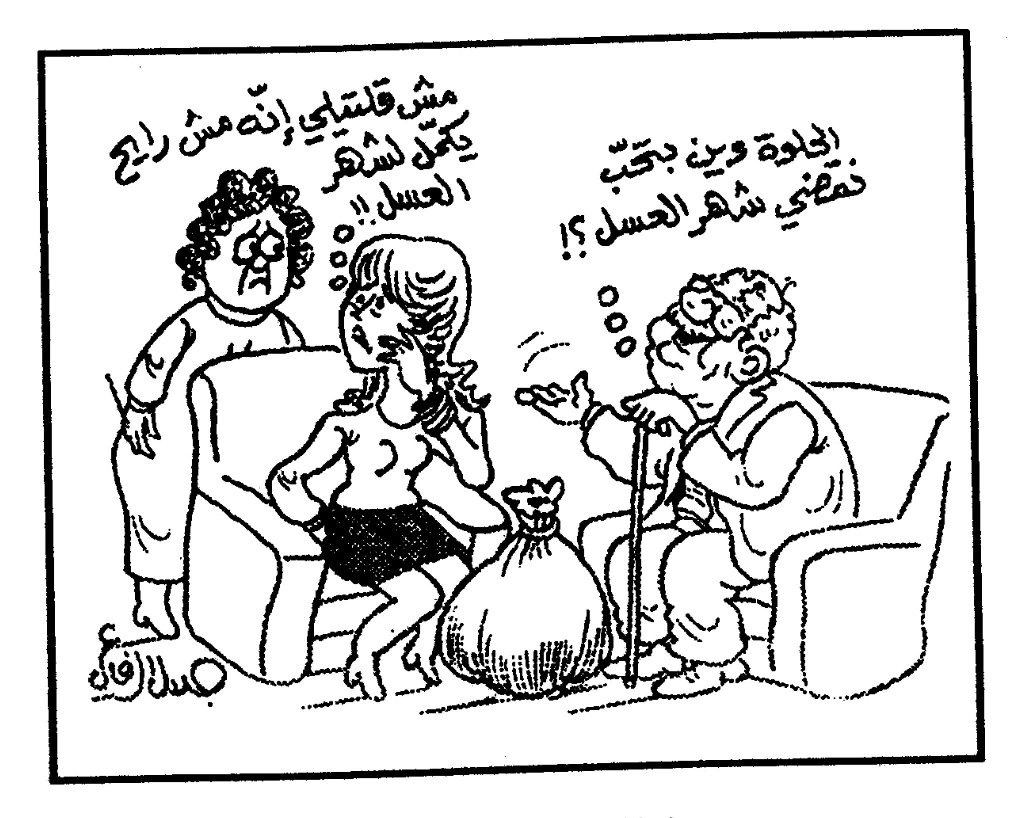



| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | من أدوات التخطيط | ◄ | | | | | | | | من مراحل التخطيط |
| ٢ | ▼ | أحد قواعد التخطيط الجامدة | ◄ | | | | | | | ▼ |
| ٣ | | من خصائص الأهداف | من الأهداف الرئيسية للمنظمات/ للإدارة | | | | | | | |
| ٤ | | ▼ | ▼ | من الجداول الزمنية | ◄ | | | | أحد عوائق التخطيط | |
| ٥ | | | | ▼ | برنامج عمل | ◄ | | | ▼ | |
| ٦ | | | | | أحد الوحدات التنظيمية التي تساهم في وضع الهدف | ◄ | | | | |
| ٧ | | | | | أعمال الظل | ◄ | | | | |
| ٨ | | | | | لفظ يقال عند النجاح | ◄ | | | | |
| ٩ | | | من خصائص الإجراءات | ◄ | | | | | | |
| ١٠ | من خصائص السياسات | ◄ | | | | | | | | |

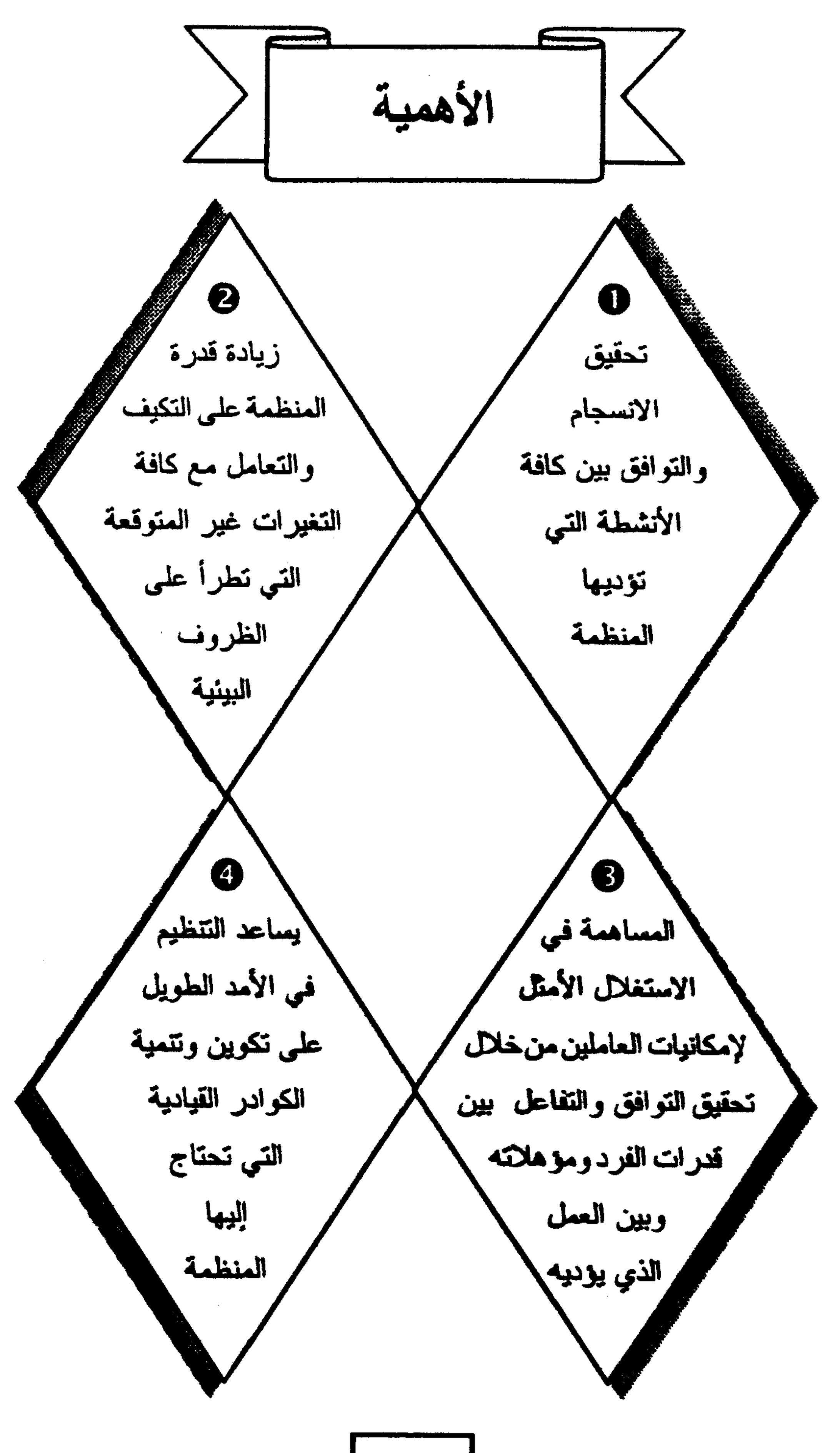


## التنظيم

هـو ذلـك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمـال وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة علاقـات سـليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف.



# الأهمية



1
تحقيق
الانسجام
والتوافق بين كافة
الأنشطة التي
تؤديها
المنظمة
2
زيادة قدرة
المنظمة على التكيف
والتعامل مع كافة
التغيرات غير المتوقعة
التي تطرأ على
الظروف
البيئية
3
المساهمة في
الاستغلال الأمثل
لإمكانيات العاملين من خلال
تحقيق التوافق والتفاعل بين
قدرات الفرد ومؤهلاته
وبين العمل
الذي يؤديه
4
يساعد التنظيم
في الأمد الطويل
على تكوين وتنمية
الكوادر القيادية
التي تحتاج
إليها
المنظمة

# الخصائص

❶

التنظيم نشاط ديناميكي
يتكون من مجموعة
من الممارسات المرتبطة
ببعضها وتقوم
بينها علاقة
تأثير وتأثر

❷

التنظيم نشاط إنساني
يتكون من مجموعة من الأفراد
المختلفين في مؤهلاتهم
وقدراتهم ودوافعهم ويشتركون
في تحقيق هدف واحد من
خلال تخصصاتهم
المتنوعة

❸

التنظيم نشاط
هادف يعني بتقديم
السلع والخدمات بالطريقة
التي تجعلها تتلاءم
مع احتياجات
الأفراد

❹

التنظيم نشاط فني
يتكون من مجموعة
من الأدوار
المتداخلة
لتحقيق هدف
معين

# مبادئ التنظيم

## ❶ مبدأ وحدة الهدف:

⌫ أي أن كل جزء من مكونات النظام يسعى إلى تحقيق الهدف الرئيسي للخطة.

## ❷ مبدأ تدرج السلطة:

⌫ بمعنى أن تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تنساب بعد ذلك إلى جميع أجزاء المنظمة.

## ❸ مبدأ نطاق الإشراف:

⌫ أي تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد بما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة وعادة ما يتراوح نطاق الإشراف ما بين ٣- ٧ أفراد.

### ❹ مبدأ التفويض:

⌫ وهنا يتم تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى بما يساهم في إنجاز العمل بسهولة ويسر.

### ❺ مبدأ وحدة الأمر:

⌫ أي أن المرؤوس يجب أن يتلقى التعليمات من رئيس واحد فقط.

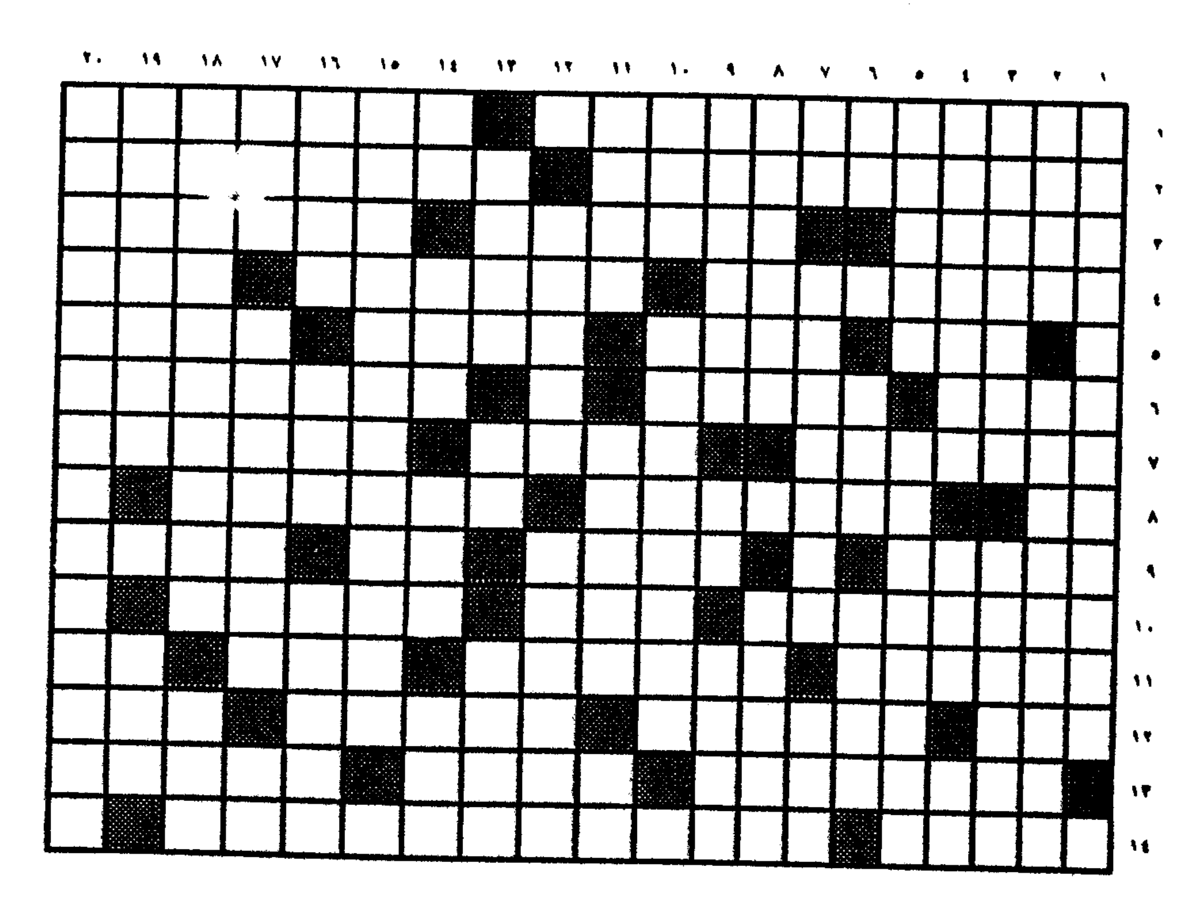
### ❻ مبدأ المسئولية:

⌫ أي أن يكـــون الفرد مسئولاً مسئولية كاملة عن تنفيذ مـــا يوكل إليه من أعمال وذلك في حدود السلطات المخولة إليه.

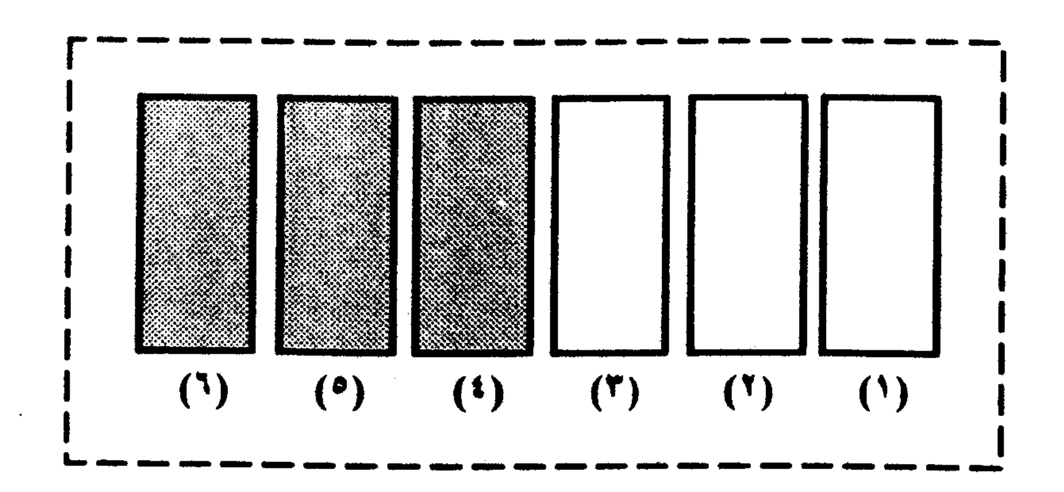
= = = = =




☜ ضع ما شئت من الكلمات الإدارية الخاصة بالتنظيم لملئ خانات المصفوفة التالية:



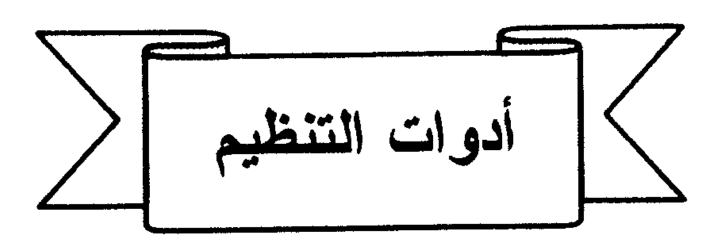
☝ لــدي أحد الأساتذة المتمرسين في الإدارة ستة من مبادئ التنظــيم يطبقها على كافة المنظمات التي تطلب منه أي اســتشارة إدارية فلو افترضنا أن هذه المبادئ على شكل ستة أكواب كما يلي:




وهــذه الأكواب (المبادئ) ثلاثة منها يتم تطبيقها حالياً (٤، ٥، ٦) وثلاثة أخرى لم يتم تطبيقها والمطلوب منك أن تغير ترتيب هذه الأكواب (المبادئ) بحيث يكون:

* (المبدأ) الكوب رقم (١) غير مطبق.
* (المبدأ) الكوب رقم (٢) غير مطبق.
* (المبدأ) الكوب رقم (٣) غير مطبق.
* (المبدأ) الكوب رقم (٤) غير مطبق.
* (المبدأ) الكوب رقم (٥) غير مطبق.
* (المبدأ) الكوب رقم (٦) غير مطبق.

وعــند القــيام بذلك يراعى عدم تحريك أكثر من مبدأ واحد فقط.

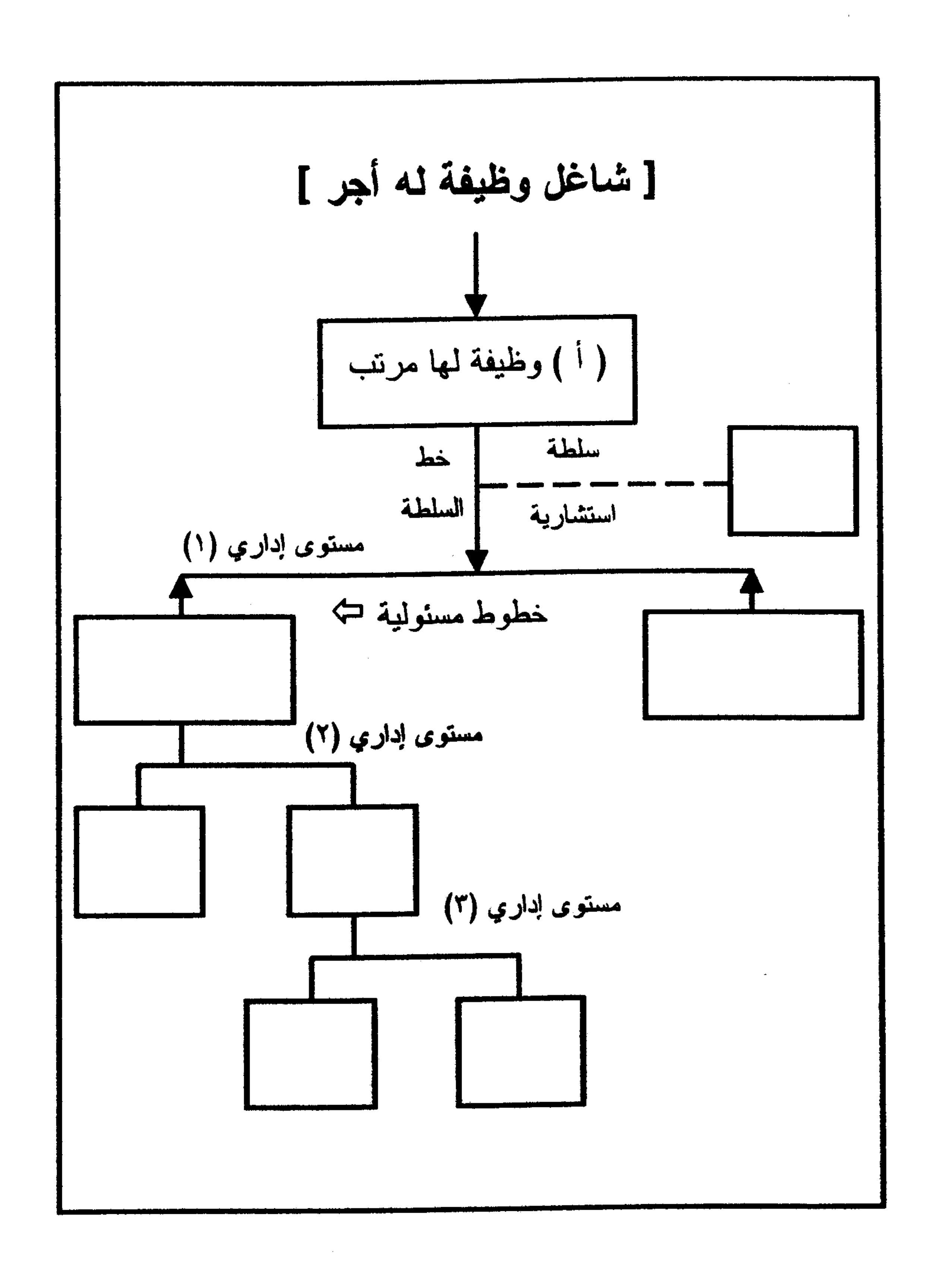


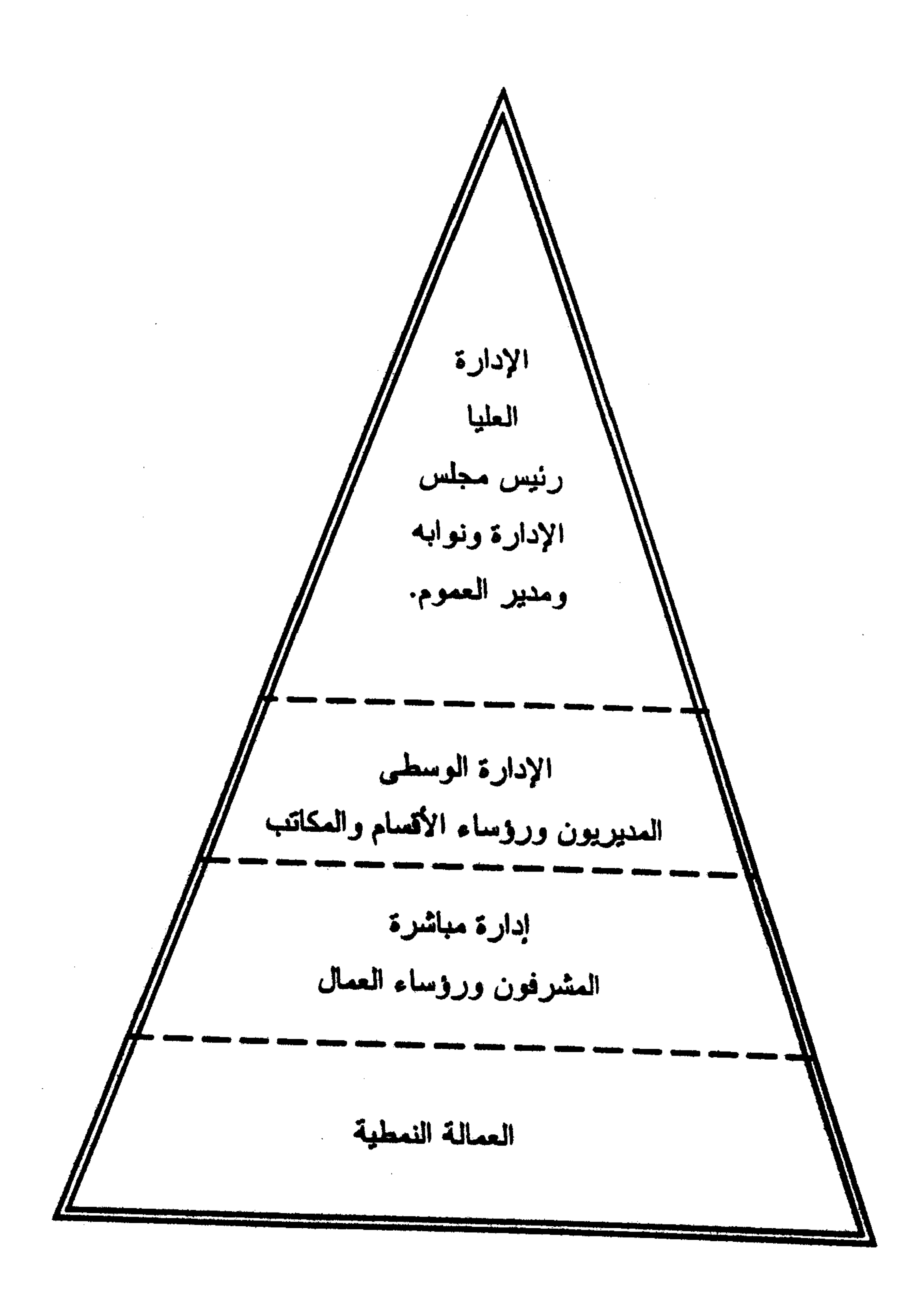
# أدوات التنظيم

## ١] الهيكل التنظيمي:

هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تنظيمية.




[ شاغل وظيفة له أجر ]
( أ ) وظيفة لها مرتب
خط
السلطة
سلطة
استشارية
مستوى إداري (١)
خطوط مسئولية ⇦
مستوى إداري (٢)
مستوى إداري (٣)


الإدارة
العليا
رئيس مجلس
الإدارة ونوابه
ومدير العموم.
الإدارة الوسطى
المديريون ورؤساء الأقسام والمكاتب
إدارة مباشرة
المشرفون ورؤساء العمال
العمالة النمطية

## طرق بناء الهياكل التنظيمية:

### ١- الطريقة الأولى:

**❁ البناء من أسفل إلى أعلى.**

وهنا يتم البدء بالفرد في المستويات التنفيذية الموجودة فـــي أسفل الهيكل التنظيمي ثم بالوحدة الإدارية فالقسم فالإدارة فالقطاع فالمنظمة ككل.

= = = = =

### ٢- الطريقة الثانية:

**❁ البناء من أعلى إلى أسفل.**

وهـــنا يتم البدء بالإدارة العليا حيث يتم تحديد الأهداف العامـــة والسياسات العريضة للمنظمة ثم أوجه النشاط اللازم لتحقيق تلك الأهداف على مستوى كل قطاع ثم إدارة ثم قسم ثم الوحدة الإدارية ثم الأفراد.

= = = = =

## أنواع الهياكل التنظيمية:

أنواع الهياكل التنظيمية

### [١] الهيكل الديناميكي

❀ ويمتاز بما يلي:

① التحديد الواضح الأهداف المنظمة

② خطوط الاتصال رأسية

③ التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية من خلال السلطات التنفيذية

④ الاتجاه نحو التخصص الدقيق في الأعمال

⑤ الميل إلى اتباع أسلوب المركزية

### [٢] الهيكل الحيوي

❀ ويتميز بما يلي:

① نطاق الإشراف أوسع ودرجة تفويض السلطة أكبر

② الاتصالات رأسية وأفقية ومحورية

③ التحديد المرن للاختصاصات والمسئوليات

## الخرائط التنظيمية

هي الأشكال الهندسية التي تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجي للمنظمة في لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية في المنظمة وخطوط الاتصال بين وحدات النظام. وخطوط انسياب السلطة والمسئولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الإشراف.. وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة.

# العلاقات التنظيمية

يتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات هي:

## ١- العلاقة التنفيذية المباشرة:

وهـــي تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرءوسيه من الصـــلات المباشـــرة التـــي تـــتعلق بإدارة العمل وتنفيذه ويســـتطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلـــى مرءوســـيه علـــى أن تكون هذه الأوامر في حدود اختصاصاته.

= = = = = =

## ٢- العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة:

وهـــي تتمـــثل في العلاقة بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد والمسئولين أمام رئيس واحد ويطلق عليها علاقة الزمالة والمصالح المتبادلة.

= = = = = =

## ٣- العلاقة الوظيفية:

وهــي تتمــثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقتــرحات ونصـــائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشــروع حــيث يقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحي الفنية في المنظمة.

= = = = = =

## ٤- العلاقة الفنية:

وهي التي توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده الخــاص وهــي تتعلق بالتشاور في شئون تتصل بالعمل وهــذا الــنوع مــن العلاقات لا يوجد إلا في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين.

= = = = = =

## ( دراسة حالة )

## مشكلة داود عبد الموجود(*)

السيد داود عبد الموجود يشغل وظيفة مدير إحدى الإدارات الرئيسية في وزارة الصحة في إحدى الدول العربية- وهي معهد التدريب الصحي.

الجميع يعرفون أن السيد داود رجل مستقيم وطيب ومخلص في عمله ويحظى بمحبة جميع العاملين معه. ولكنه أحياناً يقع في بعض المشاكل مع وزير الصحة أو وكيل الوزارة لأسباب يعتقد هو شخصياً أنها تافهة. وإذا سمعته يتكلم فهو غالباً ما يشكوا من ضغط العمل الذي ينجز قسماً منه في منزله، ومن عدم توفر الوقت الكافي، ومن عدم تقدير المسئولين للمهام الكبيرة التي يضطلع بها معهد التدريب الصحي.

يتصف أسلوب السيد داود في الإدارة بالديمقراطية والانفتاح المطلق مع العاملين والاستماع إلى آرائهم دائماً. وتوجيههم طيلة الوقت، فهو يؤمن بسياسة "الباب المفتوح" وبالتالي فهو يحظى بمحبة جميع العاملين معه.

---

(*) قبس من معهد الإدارة العامة- عمان.

وفـــي نهاية السنة وقع السيد داود في أزمتي عمل".
تتلخصان في التالي:

١) لـــم يـــتمكن من إعداد تقارير الأداء السنوية في الوقت المحدد مسبقا بسبب ضغط العمل وبسبب عدم إيمانه أصـــلاً بهذه التقارير. وبالتالي فقد استمر في تأجيل أعـــدادها وتأخيـــرها حتى انتهى الموعد المحدد لها وهـــو منتصـــف يناير من كل عام وقد تلقى مكالمة هاتفية من وكيل وزارة الصحة يلومه فيها على هذا التأخير ويطلب منه إعدادها ورفعها للوزارة بأقصى ســـرعة، فكلـــف مســـاعده بإعداد التقارير وقام هو بتوقيعها دون قراءتها بشكل دقيق. ووصلت التقارير للوزارة في نهاية يناير.

٢) كـــذلك فقـــد أرســـلت إدارة المـــوازنة بلاغاً إلى كافة الوزارات لإعداد مشاريع موازنتها في موعد أقصاه نهاية شهر فبراير. وقد أرسلت وزارة الصحة مذكرة بهذا الشأن لكافة الإدارات ومن بينها معهد التدريب الصحي. ولكن رئيس الكتاب في المعهد أضاع تلك المذكرة.

وقـــد لفـــت محاسب المعهد نظر المدير إلى موعد إعداد مشروع الموازنة قبل بضعة أيام فقط من نـهاية الفترة المحددة لذلك. وبالتالي فقد جلس مدير المعهد مـــع المحاســـب وأعد مشروع الموازنة في يومين وقـــدماه للـــوزارة فـــي الوقت المحدد، وقد صدرت موازنة المعهد للعام الجديد وفقاً للمشروع الذي قدمه المدير دون أية تعديلات، ولكن رئيس قسم التدريب فـــي المعهـــد أصـــيب بخيبة أمل عندما لم يجد في الموازنة الجديدة أية مخصصات لشراء المساعدات التدريبـــية (جهـــاز فـــيديو وأفلام) التي رفع للمدير بشأنها مذكرة تفصيلية قبل شهرين، وكان المدير قد وافق على ضرورة تأمين هذه المخصصات التدريبية ووعـــد بإدراجها في مشروع موازنة المعهد، ولكنه نسي ذلك ووعد مدير التدريب بإدراجها في مشروع موازنة العام التالي.

**الآن...**

✍ ما هو تقييمك العام لفعالية هذا المدير؟ هل هو مدير ناجح أم فاشل؟

✍ كيف تصف أسلوبه في التخطيط؟

✍ ما هي جوانب القوة والضعف في نمطه القيادي.

✍ حلل الأزمتين اللتين تعرض لهما:

- أذكر أسباب كل أزمة؟
- هل كان من الممكن تلافي الأزمتين أو أحدهما؟
- لو كنت مستشاراً لهذا المدير الطيب القلب، وكنت علـــى علم بهاتين الأزمتين فما هي النصائح التي تقدمها له للمستقبل؟

✍ مـــن ناحية تنظيمية بيّن الوظائف والوحدات الإدارية التي تم التعرض إليها في هذه الحالة وحددها بالاسم؟

✍ يعمـــل فـــي معهد التدريب الصحي أربعة موظفين رئيسيين هم:

- محمد عبد الله المصري/ رئيس قسم التدريب.
- أيوب صالح/ رئيس قسم الأبحاث والدراسات.
- عطيات أحمد/ رئيس الديوان.
- منى عبد العال/ رئيس قسم المحاسبة.

- ويعمــل في الديوان ثلاث شعب هي: البريد الوارد والصادر، المحفوظات، النسخ والتصوير.
- المطلــوب رســم الهــيكل التنظيمي الفرعي لمعهد الــتدريب الصــحي مع التقيد بالأسس العلمية التي تعلمتها بشأن الهياكل التنظيمية.



# أنواع التنظيم

## أ- التنظيم الرسمي:

☜ وهـــو يتمـــثل في الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من تصميم للوظائف وتحديد للمسئوليات وإجراءات العمل.. وهو بصفة عامة يعكس وجهة نظر الإدارة في الترتيبات التنظيمية على مستوى المنظمة.



## ب- التنظيم غير الرسمي:

وهو نوع غير معلن من العلاقات بين أفراد المنظمة.. أو بعضهم لإشباع حاجات محددة أو تحقيق أهداف يجتمع عليها هؤلاء الأفراد كنتيجة لشعورهم بفشل التنظيم الرسمي في هذا المجال..

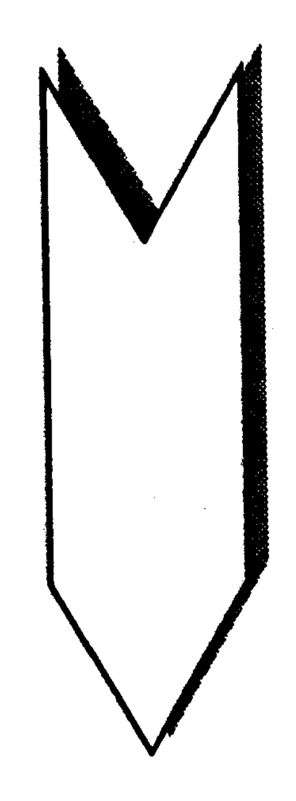


**وهو يتميز بما يلي:**

1. إنه يركز على العلاقات بين الأفراد وليس على مراكز العمل.
2. يمارس نوعاً من الرقابة الاجتماعية على سلوك أفراد الجماعة.
3. يمد أفراده بما يحتاجون إليه من معلومات عن سير الأمور في مختلف أرجاء التنظيم.




فـيما يلـي مجمـوعة حوارات داخل جماعات غير رسمية.. حاول بقليل من المنطق وكثير من الذكاء أن تجد خاتمة لهذه الحوارات.



## [أ]

دعى عماد وزياد إلى سهرة.. فوصل عماد وحده وقال للمضيفة:

لـــنا ابـــن عم صغير في الخامسة من عمره، ولا يسعنا تركه وحيداً في المنزل، ولذا أجرينا القرعة لمعـــرفة من منا سيبقى في المنزل، ومن سيأتي للسهرة..

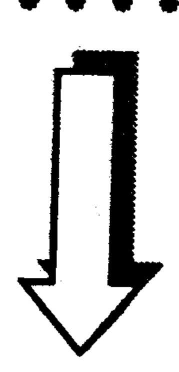
فقاطعته المضيفة بقولها:

وقد كسبت أنت في القرعة.

فأجاب زياد: الحقيقة.. يا سيدي أنني..

☜ ماذا كان جواب زياد للمضيفة؟

* * * *



**[ب]**

تلقـــى أحد الفقراء الهنود، وكان مريضاً، مخابرة تليفونية من أحد أصدقائه ، قال له فيها:

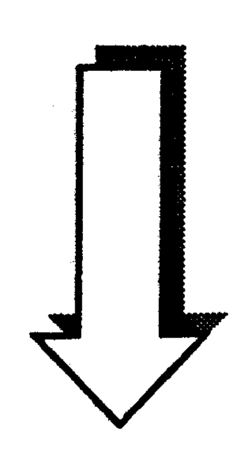
أيمكـــنك أن تشـــرفني بحضورك الحفلة الحميمة التي أقيمها الليلة في منزلي؟

فرد الفقير الهندي بقوله:

آسف، أيها الصديق العزيز، ولكنني مصاب بالزكام الشديد.

☜ ماذا كانت نهاية هذه العبارة؟

* * * *



[جـ]

فــي طــريق ممــتد كان أحد الرجال يركض وراء الأتوبيس فصاح به أحد الركاب:

قف لن تستطيع اللحاق بهذا الأتوبيس.

فكان رد الرجل الذي يلهث من شدة الإعياء.

على، مع ذلك، أن أستطيع ذلك فأنا..

☜ ماذا كانت كلمة الختام؟

* * * *

[ د ]

قالت الفتاة الصغيرة لجدتها العجوز:

الديك أسنان قوية، يا جدتي؟

فأجابت الجدة:

هيهات، يا صغيرتي، من أين لي أسنان؟!

حسناً. إذن أرجو أن تحتفظي لي بـــ ..!

☜ ما هي كلمة الختام التي يجب أن تحل محل النقاط في كلام الصغيرة؟

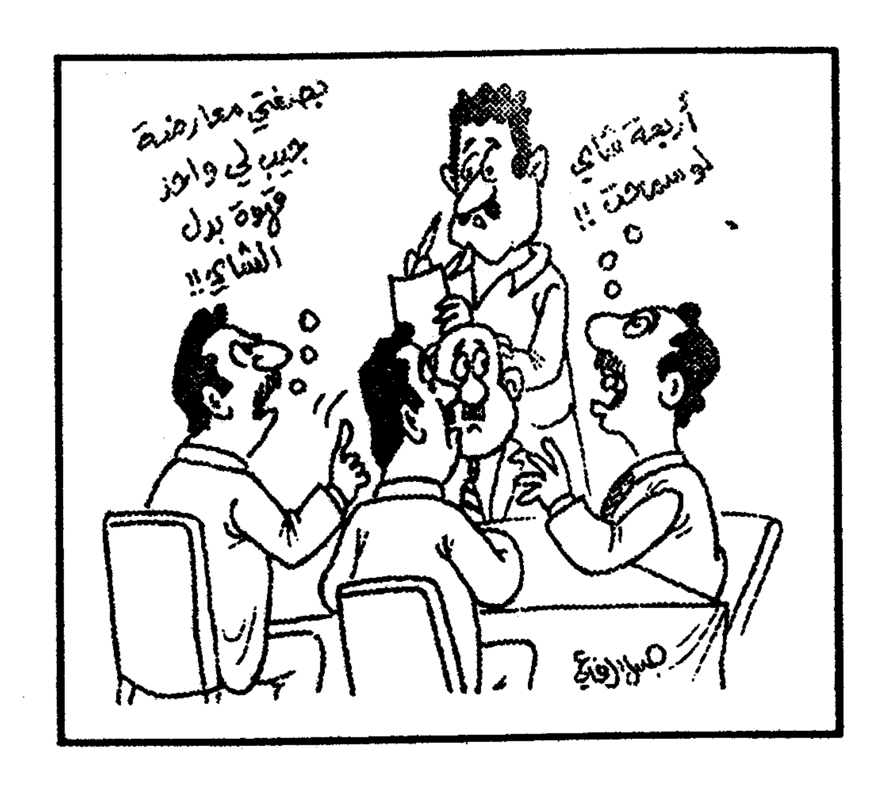
## [ و ]

هرع الولد إلي وهو يصيح:

أماه، أخي الصغير يأكل الجريدة!

فأجابت الأم بكل برودة:

☜ لا بأس ، إنها .. !



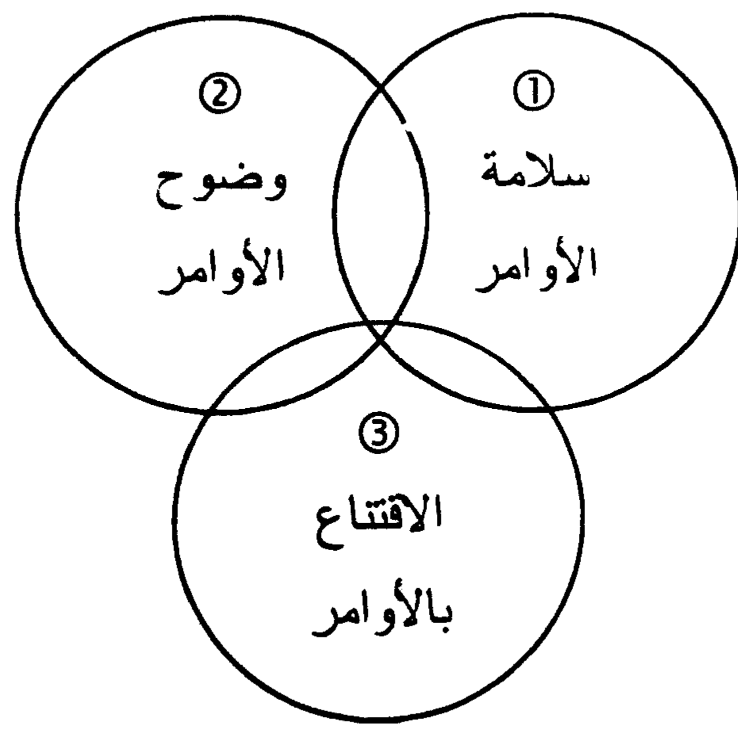


# التوجيه

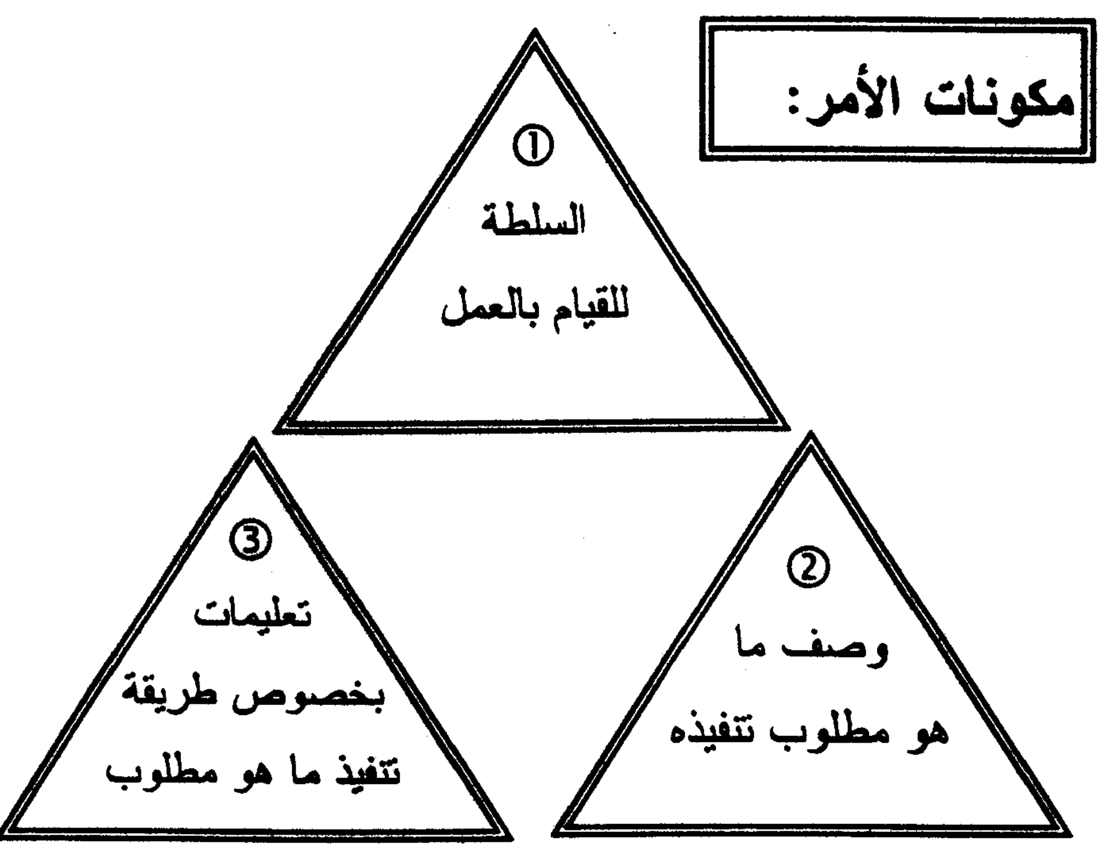
☜ هو الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات والأوامر للأفراد بشأن العمليات التفصيلية للوصول إلى أهداف المنظمة.



## مبادئ التوجيه:




## مكونات الأمر:

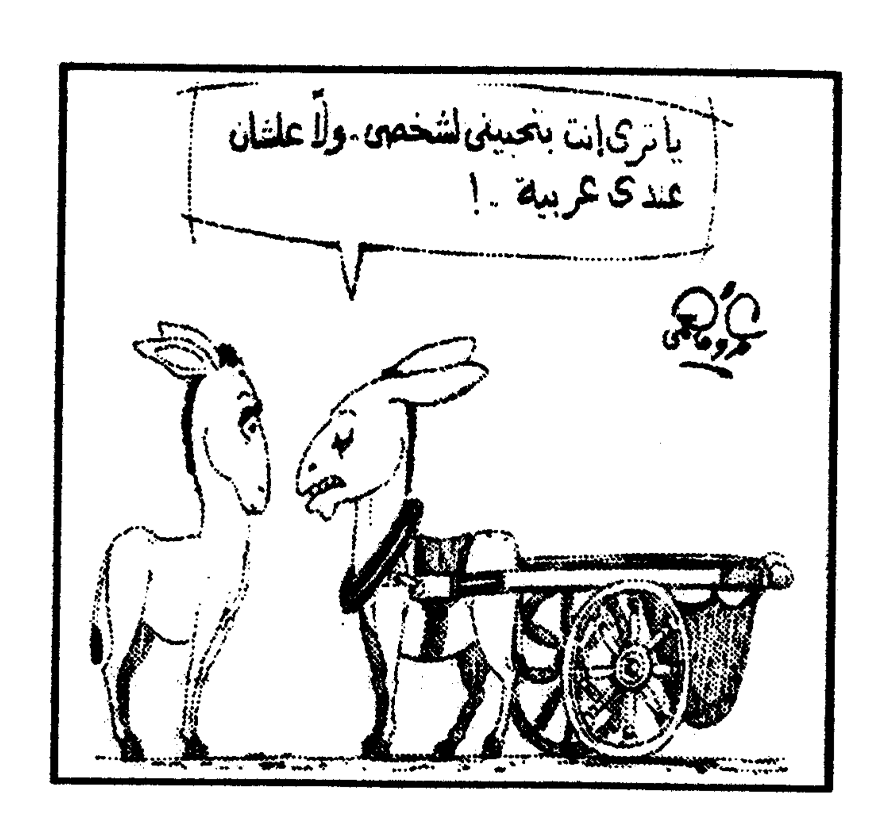


## شروط نجاح الأمر:

① يجب أن تصدر الأوامر من رئيس واحد إلى مجموعة من العاملين

② يجب أن تتمشى الأوامر الإدارية مع أهداف المنظمة وتكون أداة لتحقيقها

③ يجب أن تكون الأوامر ملزمة وأن يصاحبها نظام سليم للعقوبة





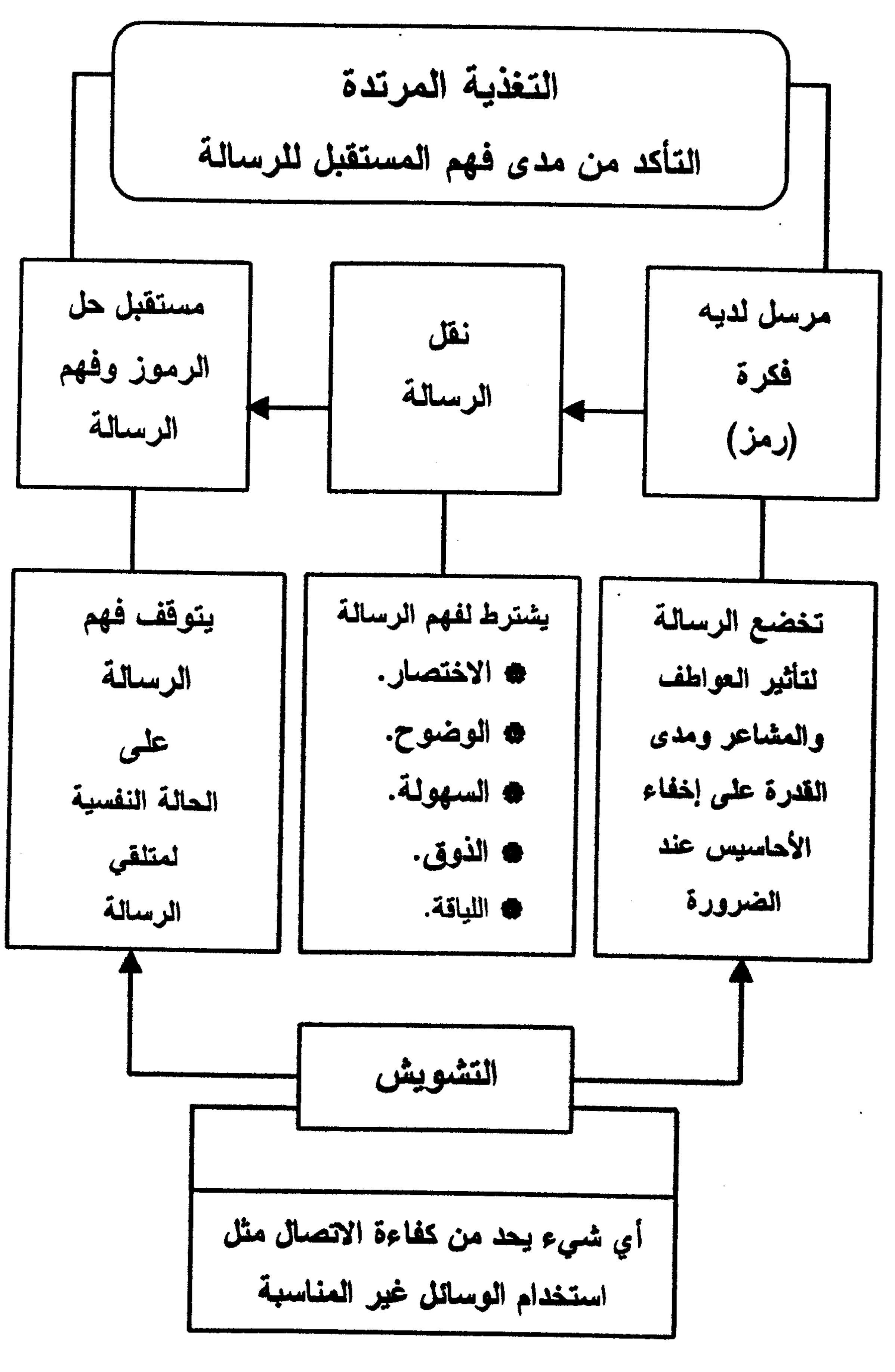
# أدوات التوجيه

## الاتصالات:

هــو عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الخصائص والآراء والمعلومات والمعاني- ويتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال.




ﮋﮊﮋﮊﮋﮊ


التغذية المرتدة
التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة
مرسل لديه فكرة (رمز)
نقل الرسالة
مستقبل حل الرموز وفهم الرسالة
تخضع الرسالة لتأثير العواطف والمشاعر ومدى القدرة على إخفاء الأحاسيس عند الضرورة
يشترط لفهم الرسالة
الاختصار.
الوضوح.
السهولة.
الذوق.
اللياقة.
يتوقف فهم الرسالة على الحالة النفسية لمتلقي الرسالة
التشويش
أي شيء يحد من كفاءة الاتصال مثل استخدام الوسائل غير المناسبة




### ❶ المرسل:

● قـــد يكون شخصاً أو عدد من الأشخاص مزوداً بالأفكار والآراء ولـــه حاجات وأغراض معينة ولديه قدر من المعلومات يسعى لتوصيلها إلى الآخرين..

### ❷ الرسالة:

● وهي الترجمة الحقيقة لأفكار وآراء وأغراض المرسل في صورة رمزية.

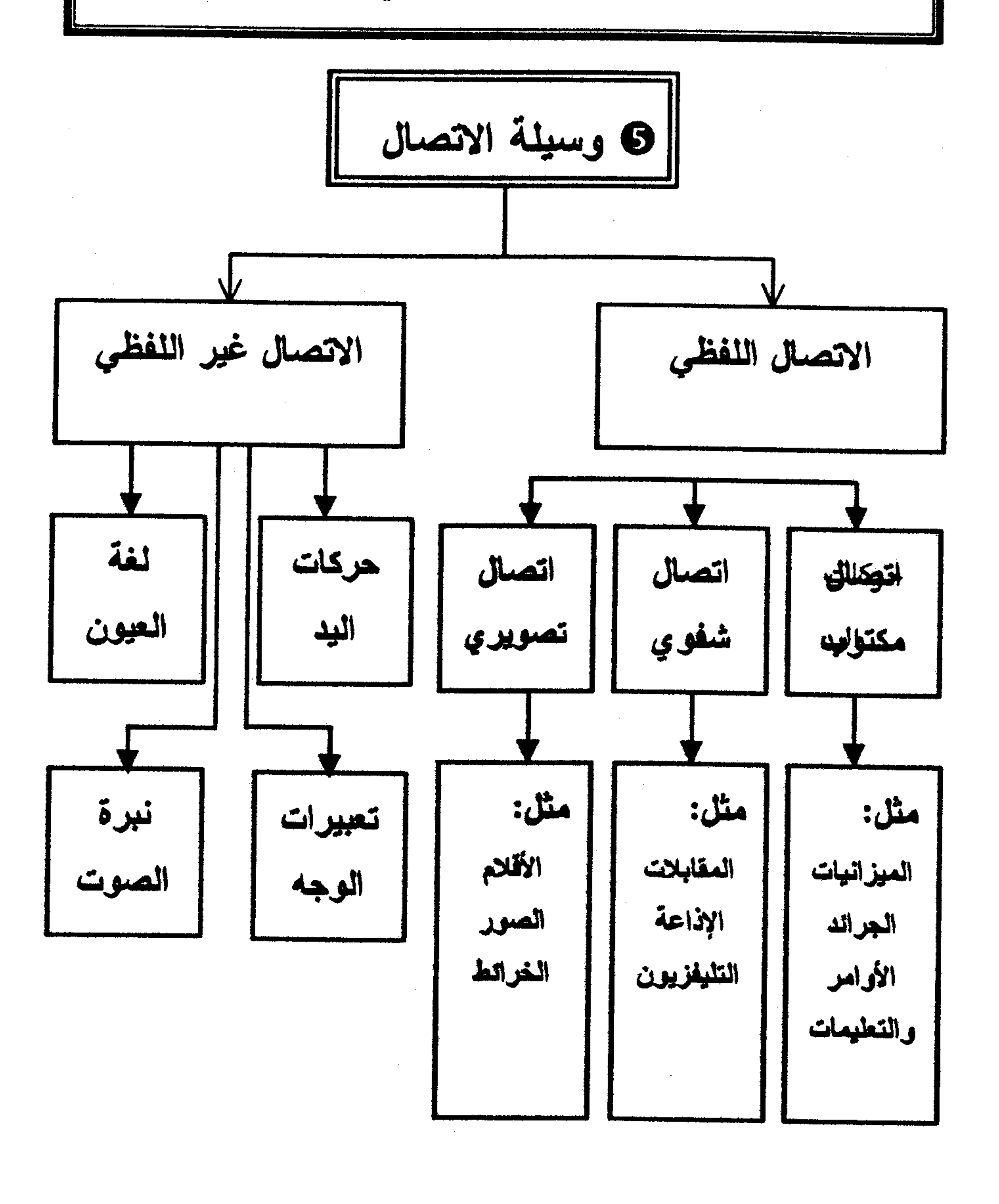
### ❸ القناة:

● وهـــي الحواس الخمسة للإنسان السمع – البصر – اللمس – التذوق – الشم.

## ❹ المستقبل:

● وهــو الهدف الحقيقي من عملية الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة التي قصدها المرسل.

## ❺ وسيلة الاتصال






① **أعد صياغة الجمل الآتية مع توضيح المحتوى والمعنى الضمني للرسالة:**

❖ بصراحة أنا معجب بحضرتك جداً وخصوصاً في المحاضرات التدريبية ومتأكد من أنك ستصبح مديراً ناجحاً بشركتنا.

❖ إن كنت فاكر إني هاراجع الدفاتر الخاصة بك تبقى غلطان إحنا مش ممكن ننجز أي عمل مع بعض.

❖ أنا فعلاً محبط من العمل معك حضرتك توقعاتك أكبر من طاقتي.

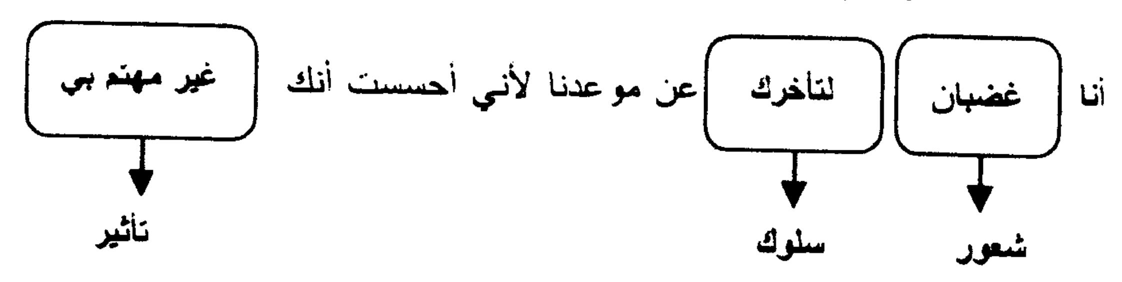
❖ أبلغني محمود أن حضرتك تريده أن يعمل بمفرده دون معاونتي كما تعودت.. أنا غير موافق على هذا.

❖ مش غلطتي إن ماكينة التصوير قد تعطلت.. أنا اتبعت نفس الخطوات الواردة في الكتالوج وفجأة حدث صوت غريب وتوقفت الماكينة عن العمل.

② **يتحقق الاتصال من خلال التفاعل بين:**

⌫ الشعور. ⌫ السلوك. ⌫ التأثير.

**فمثلاً يمكن القول:**




## والآن...

**حاول صياغة تلك العبارات بما يحقق الاتصال الفعال:**

- ☜ أحد الطلاب بالكلية تكررت أيام غيابه بسبب وفاة والده.
- ☜ زوجان دائمي الشجار، ولا يتعاونان مما يهدد بطلاقهما.
- ☜ موظف يقوم بأعمال كتابة التقارير وجودة عمله أقل من المستوى وأخطاؤه كثيرة مما يتطلب إعادة كتابة التقرير.

* * * *

اقرأ الحالة التالية ثم حدد العلاقة التبادلية:

تـــنطلق وفاء إلى مكتب رئيس الشركة... التي تعمل بها وتعلن عن غضبها وسخطها على السياسة الظالمة للشركة وعلى الأسلوب الغير إنساني الذي يعامل به الموظفـــون بالشركة.. تفقد وفاء قدرتها على التحكم في ألفاظها وينتهي الموقف بانفجار رئيس الشركة.. قائلاً:

**الرئيس:**

صـــحيح أنت غير جديرة بأن تكوني موظفة طرفنا.. وأنـــا غلطـــان جداً إني كنت بفكر في منحك مكافأة ومن يوم قلت لزميلك على أنني سوف أمر بترقيتك إلـــى وظـــيفة أعلـــى لكـــن حقيقي أنت غير جديرة بالاحترام وما تستهليش أي خير.

**والآن..**

ما هي العلاقة التبادلية بين وفاء ومحمد؟

* * * *

**هل تستطيع أن تكشف لنا المعاني والمشاعر الخفية وراء الأسئلة التالية:**

١) أنا غير متهور ولكنني قد فهمت غير ذلك.

٢) أنني غير قادر على أداء كل هذه الأعمال اليوم.

٣) أرى أن الشباب أكثر كفاءة في شغل المناصب القيادية.

٤) أن الفتيات اليوم أصبحن أكثر تحررا من أي وقت.

٥) يحتاج نظام التعليم إلى وقفة جدية.

٦) الرؤساء اليوم لا هم لهم إلا جمع المال بأي طريقة مشروعة أو غير مشروعة.

٧) الجلوس في المنزل أصبح مفضلاً لي عن مقابلة زملاء العمل.

٨) أرى أن الاتجاه نحو تعمير الصحراء غير مطلوب الآن.

٩) أن العمل الفني قد بدأت قيمته تتزايد في الآونة الحالية.

١٠) يصـــعب علي متابعة اخر التطورات العلمية في مجال تخصصي.

١١) لماذا تنظر لي هكذا؟

١٢) دعنا من الجدال الغير مجدي.

١٣) أشعر بالراحة كلما غادرت موقع عملي.

١٤) أن أبنائي أكثر حظا مني في هذه الحياة.

١٥) هل تعتقد أنني أحقق إنجازات مستمرة في عملي.

١٦) العلاقات بين الناس أصبحت على غير ما يرام.

١٧) الصمت أفضل كثيراً من الكلام.

١٨) يا ليت الشباب يعود يوماً.

١٩) حينما كنت صغيرا كنت أفعل أكثر من ذلك.

٢٠) أن زوجاتنا يتحملن الكثير من عبء العمل داخل المنزل وخارجه.

٢١) لم يعد هناك وقت للقراءة المتأنية.

٢٢) دع كـــل الأمور تمر كما هي.. ولا تشغل بالك بها.

٢٣) أحـــيانا أجد أنه من الأفضل النظر فقط دون أي تعليق.

٢٤) لا تحاول الإصلاح فأنت لست نبياً.

٢٥) علمتني تجاربي ألا أقف أمام التيار.

٢٦) يا عم الميه لا تجري في العالي.

٢٧) يا سيدي الكبير سيظل كبير فلا تناطح الصخر.

٢٨) المشكلة أننا لا نحسن الشبع ولا الراحة أبداً.

٢٩) حقيقة... خلق الإنسان في كبد.

٣٠) نحن نصنع فرعون.. ثم نشتكي منه.

- موقف إداري:

كــان عبد المتعال يعمل في إدارة المبيعات وله خبرة عدة سنوات في هذا المجال. ويبلغ من العمر ٣٥ عاماً، وهو متخرج من قسم إدارة الأعمال تخصص تسويق، ومازال أعزب، وهو مؤهل تماما وأنيق وشخصية محبوبة.. وكان مشهورا في مقر العمل بسبب معرفته التامة بمنتجات الشركة وسياساتها السعرية، ولم يكن هناك سوى عبد المتعال وزميل آخر أعزب، في حين كانت هناك ثماني فتيات يعملن في القسم نفسه، وكان يرأسهم جميعاً السيد محروس.

وعن طريق الصدفة البحتة كان مكتب عبد المتعال محاطاً بمكاتب الفتيات من كل جانب، وبالتالي أصبح مكتبه بمثابة مركــز للاتصالات والاجتماعيات، وكانت الفتيات تقف باستمرار عند مكتبه أثناء اليوم سواء بقصد أم بغير قصد حقيقــي للحصول على معلومات عن تنفيذ عمليات البيع على الرغم من أن محروس هو رئيس القسم.

وكــان عبد المتعال مسروراً بعمله ومميزاته الاجتماعية، وكــان يعمــل بهمة ونشاط بدليل حصوله على علاوات تشجيعية بانتظام.

وقـــد واجه محروس مشكلة خاصة بتوزيع المكاتب في الصـــالة التي يشغلها القسم بعد تعيين اثنين من العاملين خصوصـــا وأنـــه لا يوجد مكان آخر إضافي، وفي نهاية الأســـبوع اتصل محروس برئيس قسم الصيانة بالشركة وطلـــب مـــنه إعادة وضع المكاتب بشكل يسمح بإضافة مكتبين جديدين ولكي يتم ذلك اضطر الرجال إلى تغيير مكان مكتب عبد المتعال.

والملفات الخاصة به إلى ركن بعيد منعزل بحيث أصبح مـــواجها بحـــائط من الأمام ومن الجانب الأيمن وخلفه صـــف من الملفات وعلى يساره مكتب زميله الأعزب الوحيد (٥٥ سنة) في القسم.

وعند حضور عبد المتعال صباح السبت إلى العمل فوجئ تماماً بوجود مكتب آخر في مكانه الأصلي، وبسرعة اندفع إلى مكتب رئيسه محروس صارخا ومتسائلا عن مكتبه.

وحـــاول محـــروس أن يشـــرح له مشكلة ضيق المكان وبتـــردد اصطحب عبد المتعال معه ليشاهد موقع مكتبه الجديد في ذلك الركن المنزوي.

وفــي هذه الأثناء كان العمل قد توقف بالقسم، وحتى رئيس محروس نفسه حضر لكي يستفسر عن سبب هذا الهرج.

وقــد تركــزت جمــيع العيون على محروس وعبد المــتعال وعــندما رأى عبد المتعال مكان مكتبه الجديد اشــتد غيظه غير مصدق ما رأى والتفت إلى محروس قــائلاً: "اســمع يا محروس، سأذهب لتناول فنجاناً من القهوة لكي أهدأ نفسي وسأعود بعد نصف ساعة، وإذا لم أجــد مكتبي في مكانه القديم فاعلم تماماً أنني في غنى عن هذه الوظيفة، ثم انصرف عبد المتعال".

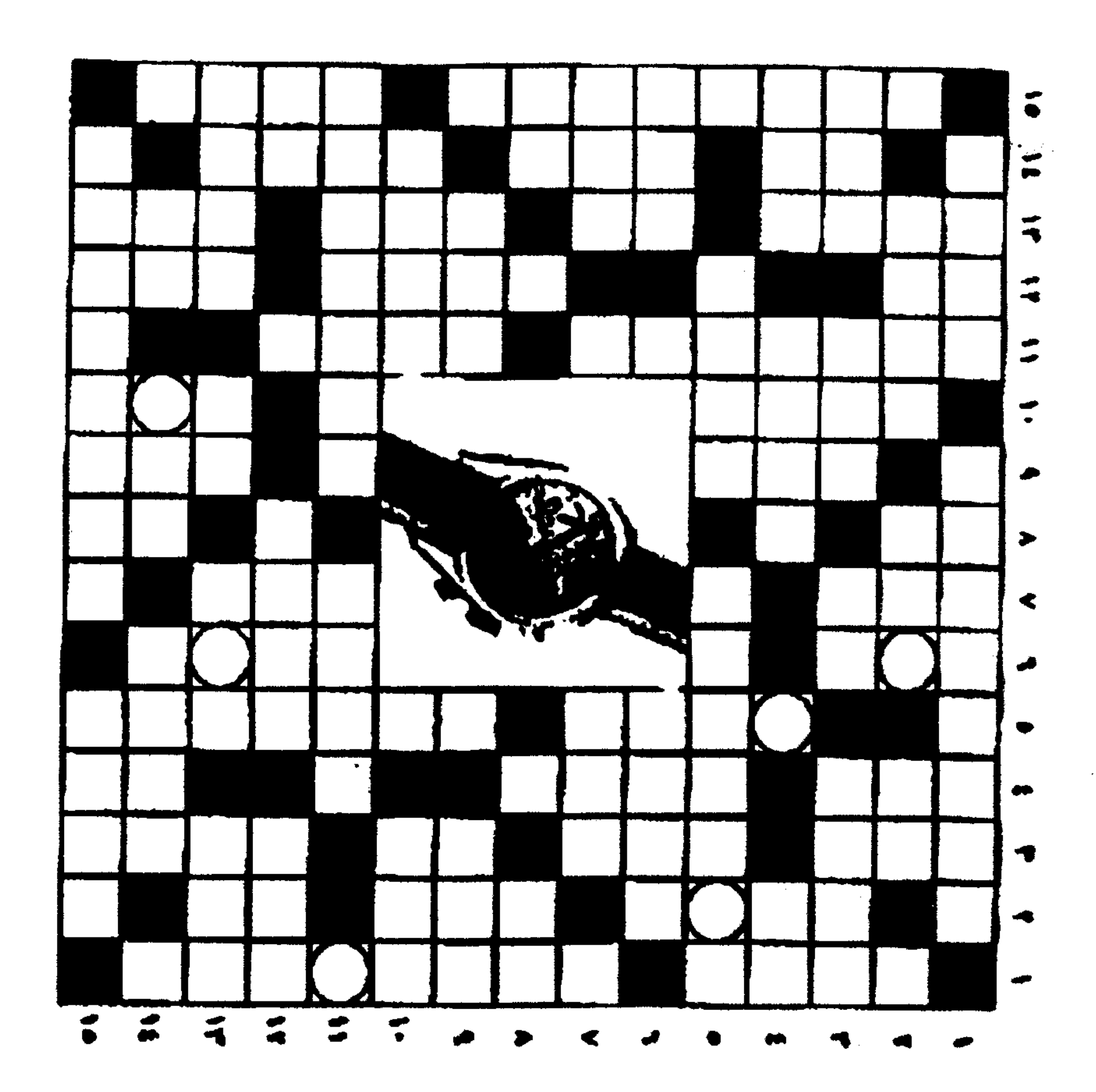
وبكــل وداعة اتصل محروس بقسم الصيانة وطلب إعــادة مكتب عبد المتعال إلى مكانه الأصلي، وقد علل محروس ذلك لرئيسه بقوله: "أنني لا أستطيع الاستغناء عن رجل ممتاز مثله".

١- حدد مشكلة الاتصال في هذه الحالة وناقشها.

٢- ما هي المشاكل الأخرى خلاف تلك الخاصة بالاتصال في هذه الحالة؟ وما هي الحلول المقترحة؟

* مقتبس بتصرف من أ. شوقي حسين عبد الله.

- حـــاول ملئ بيانات المصفوفة التالية بما لديك من ألفاظ إدارية خاصة بموضوع الاتصال..



ଓଃଚଓଃଚଓଃଚ

- هــذا الشاب، نتيجة سوء تفاهم، صفع في ثورة غضب صــديقته... فهل بإمكانك أن تعرف أي الفتيات الثلاث تلقت الصفعة على خدها؟





# القيادة

☹ هـــي تلك القدرة على التأثير الإضافي في المرؤوسين لتحقـــيق المطلـــوب منهم دون أي إجبار وإنما من خلال عملية الإقناع.




ઉ૪ઉ૪ઉ૪

# الفرق بين الرئيس و القائد

| الرئيس | القائد |
| --- | --- |
| ❶ يستمد قوته من السلطة الرسمية. | ❶ يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي. |
| ❷ التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. | ❷ الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته. |
| ❸ السلطة هنا من النوع الرسمي. | ❸ السلطة هنا من النوع غير الرسمي. |
| ❹ الرئاسة مفهوم أشمل من القيادة. | ❹ القيادة هي أحد وظائف المدير. |

****

## مبادئ القيادة:

❶ القيادة يمكن تعلمها

❷ القيادة عملية مشتركة

❸ مهارات التعامل مع السلوك الجماعي تمثل جانباً هاماً في القيادة

❹ أن القدرة على تشخيص مشكلات الجماعة تعتبر من المهارات الأساسية في العمل الجماعي

## مقاييس فعالية القيادة:

مقاييس فعالية القيادة:

**[١]**
**مقاييس موضوعية**

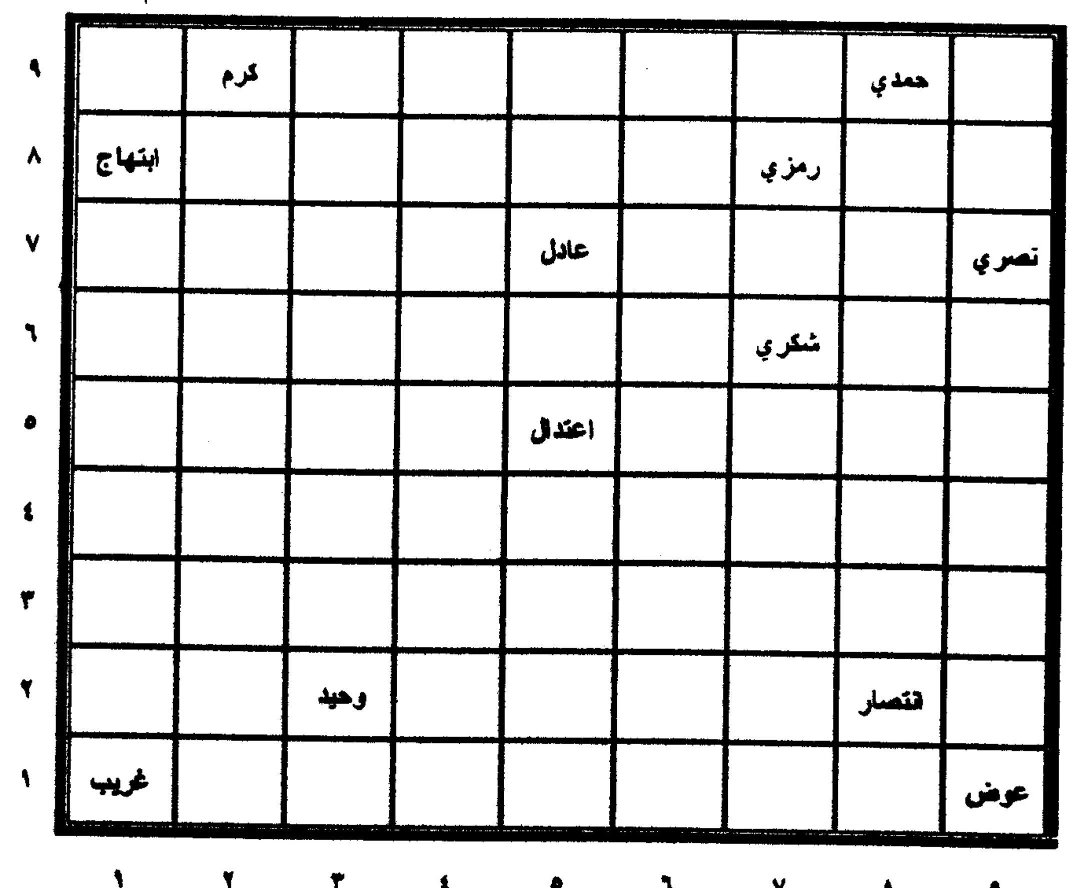
1. الإنتاجية
2. معدل غياب العاملين
3. معدل الشكاوى والتظلمات من قبل العاملين
4. الابتكار والتطور
5. الجزاءات التي توقع على العاملين

**[٢]**
**مقاييس ذاتية**

1. مستوى الدافعية لدى العاملين
2. درجة تماسك جماعة العمل
3. مستوى رضاء العاملين عن العمل
4. الاتجاه نحو القائد




## هناك (١٢) قائداً في الشبكة الإدارية التالية:




❶ حلل النمط القيادي لكل لقائد موجود داخل هذه الشبكة.

❷ من هو أحسن قائد في نظرك ولماذا.

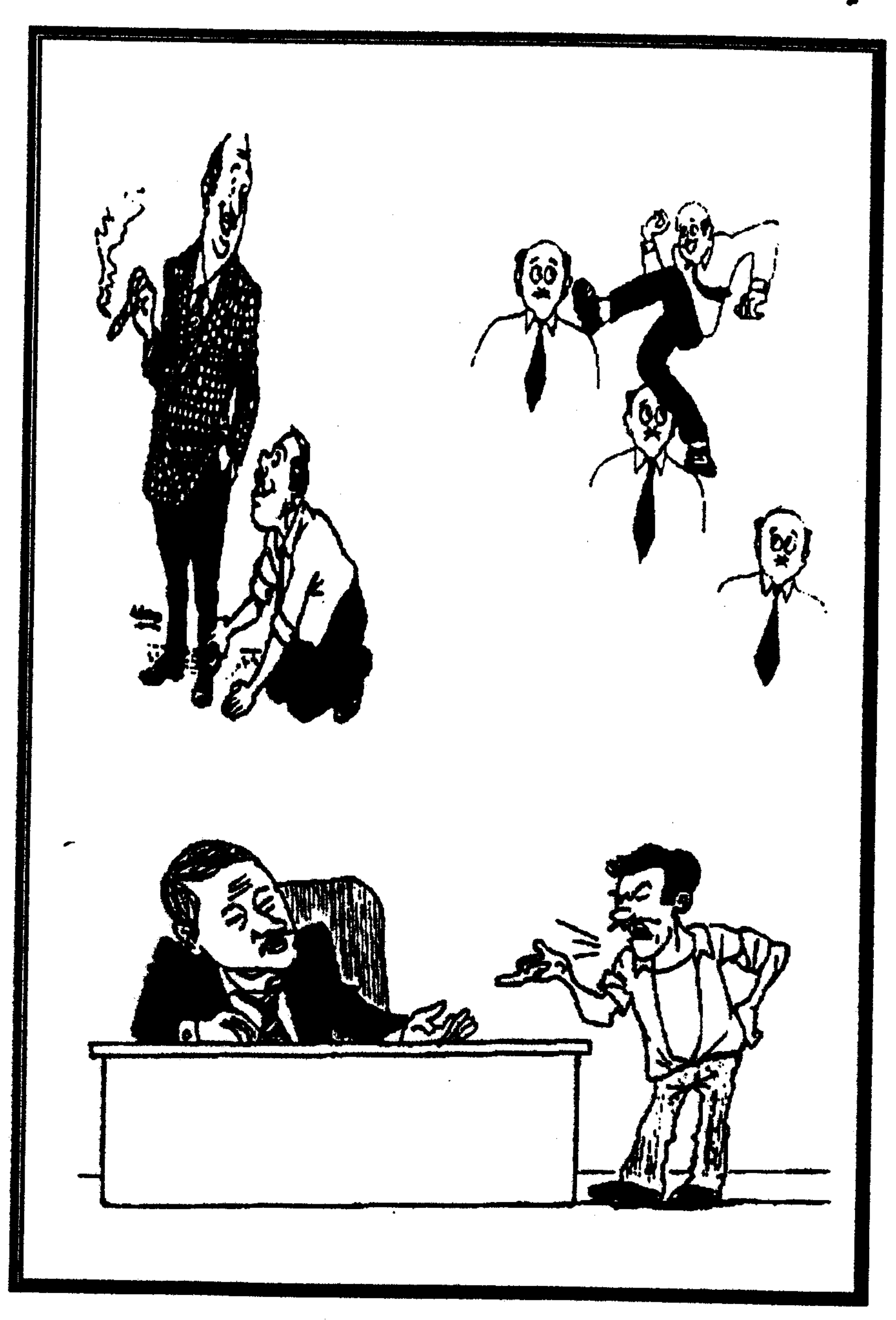
❸ من هو أسوأ قائد في نظرك ولماذا.

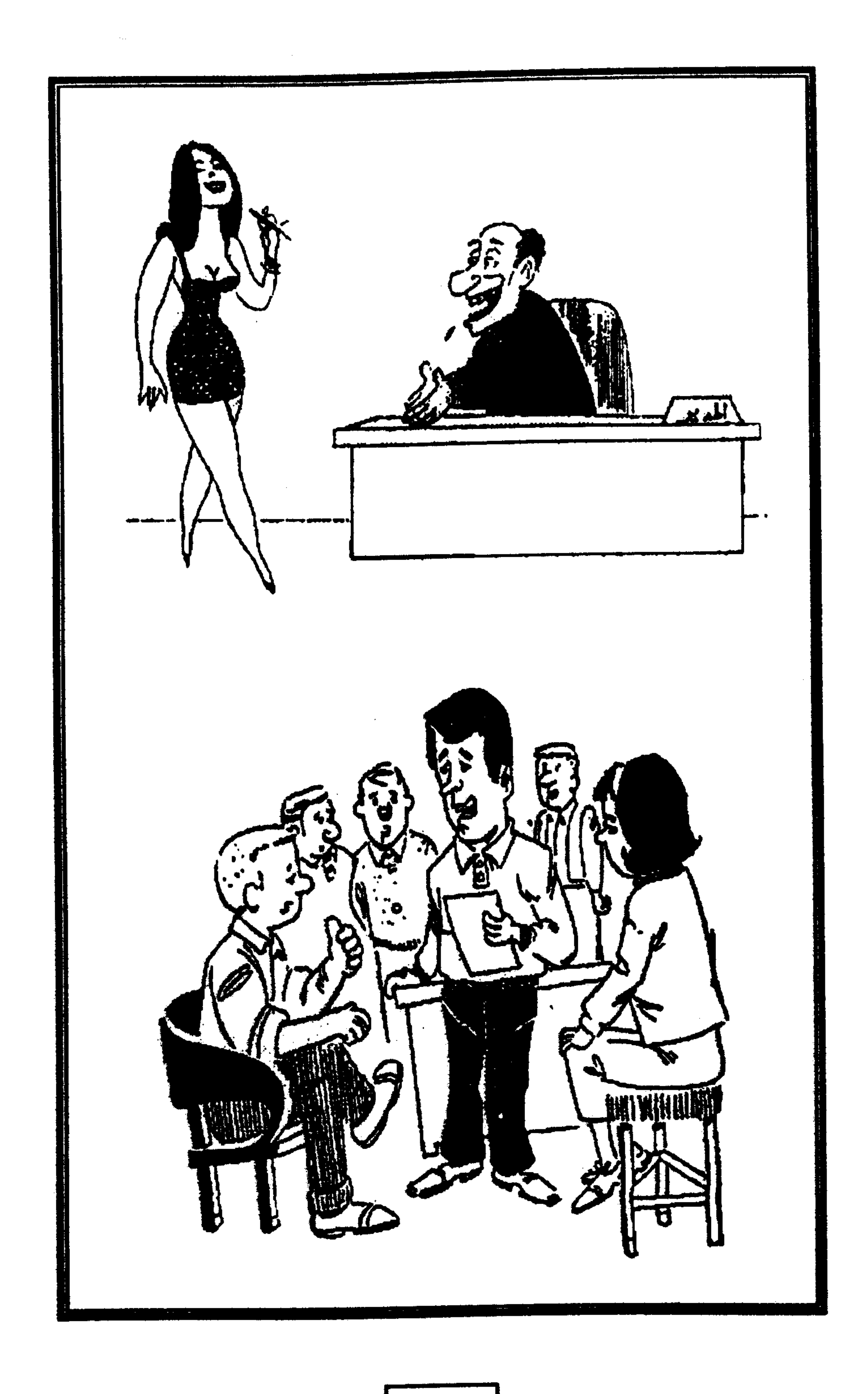
❹ اختر القائد المناسب أو القادة المناسبين.. في المواقف التالية:

- عمل روتيني في أحد المصالح الحكومية.
- كارثة حدثت في أحد عنابر الإنتاج.
- عمـل متوسط الصعوبة ومرءوسين متوسطين في صفاتهم الشخصية.



**هــل يمكـــنك التعليق على هذه الصور بما فهمته من موضوع القيادة:**









- خمسة من المديرين أسماؤهم:

أ- حازم/ إبراهيم/ سعيد/ محمود/ علي.

ب- لدى كل منهم حساب بالبنوك الآتية مرتبة أبجدياً:

التميز/ الوطن/ النيوع/ الكويت/ السعودية.

جـ- أرقام حساباتهم مرتبة تصاعدياً هي:

٦٥٤٣٢، ١٧٩٩٣٥١، ٤٢١٩٥٣٠، ١٠٤٢٩٥٣٨، ٤٢٩١١٧٨٦

د- الحسابات بالدولار مرتبة تنازلياً كالآتي:

١,٣٤٧، ٥٥٠، ٢٢١، ١٠٥، ٢٥.

هـ- يشغل أصحاب هذه الحسابات المهن التالية بدون ترتيب:

مدير إنتاج، مدير أفراد، مدير مشتريات، مدير مالي، مدير تسويق.

❋ فهـــل تســـتطيع أن تحدد لنا اسم كل مدير واسم البنك الذي يتعامل معه ورقم الحساب الخاص به والوظيفة التي يشغلها.

- ما هو نمط القيادة الذي ترسمه للحالات التالية:

أ- لقـــد تـــم تعيينك للتو مديراً للخدمات التسويقية لإحدى التنظيمات، وقد أخبرك رئيس الشركة أنه يتعين عليك جعـــل مـــدراء القسم يقومون باستخدام بعض أدوات التسويق، الحديث، كما أخبرك الرئيس أيضاً أنه ليست لك سلطة أو قوة وظيفية على أولئك المديرين..

فكيف ستتصرف كمدير..

ب- لقد تمت تسميتك مؤخراً كمدير جديد لقسم ضخم. وقد مـــر علـــيك أربعة مدراء في ثلاثة أعوام، والأرباح تتناقص، والمعنويات منخفضة طيْلة الوقت، والتقرير الحالي للمستشار يحدد أنه "لا أحد يعرف ما يفعله أو يفترض أن يقوم به"..

فكيف تتصرف كقائد..

جـ- يرغب رئيس شركة الصلب المركزية في دخول شركته فـــي بعض الأعمال الجديدة، وقد سألك أن تتولى حالياً مسئولية تنظيم إدارة الاستثمارات الجديدة.

وتتسم شركة الصلب بأنها دائما مركزية بدرجة عالية، والإدارة العليا تقوم فعليا باتخاذ القرارات الهامة. ويقوم كل شخص بأداء دوره طبقاً للقواعد، والأمور الخاصة بالانحرافات عن التطبيقات المعيارية يتعين بشكل تقليدي تحويلها إلى القناة المركزية عبر سلسلة الأوامر- تلك العملية التي يمكن أن تستمر لمدة عام فكيف ستتصرف كقائد.

= = = = =

## موقف إداري:

يشغل معتصم طه وظيفة المشرف المسئول عن الصيارفة الداخلين في فرع بنك القاهرة في القاهرة، ولديه مشكلة مع أحد هؤلاء الصيارفة، فمن المفترض أن يكون جميع الصيارفة في العمل في الساعة السابعة صباحاً، وعليهم أن يكونوا أمام شبابيكهم مستعدين للعمل في تمام الساعة الثامنة صباحاً حين يفتح البنك أبوابه.

ولكن محمد عواد يتأخر دائماً عن العمل. فهو يصل في أي وقت بين السابعة وعشر دقائق والثامنة إلا ربعاً. ولكنه بمجرد استلامه العمل يكون ممتازاً. وبسهولة فإنه أفضل صراف وينجز عمله دائماً مبكراً، حتى بعد وصوله متأخراً. وهو مؤهل للترقية فيما عدا أنه لا يتواجد في موقعه وقتاً طويلاً بشكل كاف. وهو يفهم هذا الموقف ويتقبله.

إن التأخير المستمر من جانب محمد عواد يسبب مشكلات، فالآخرون وهم دون عواد إخلاصاً ومقدرة- يستخدمون تأخيره لتبرير تأخيرهم. ويشعر معتصم طه أنه ليس باستطاعته اتخاذ إجراءات صارمة مع الصيارفة الآخرين ما لم يتخذ إجراءات صارمة مع عواد أيضاً.

ولقد قام معتصم طه بالحديث عدة مرات مع عواد. وقد وعد دائما أن يقوم بأداء أفضل، لكنه حقيقة لم يفعل أبدا، وقد وصل الأمر إلى أن اقترح معتصم طه نظاما مختلفا ويترك الموقف بالنسبة لعواد، ولكن عواد لم يكن يميل إلى فكرة أن يعامل بشكل مختلف، وهو يقول "بعد الجميع"... ولكن دائما ما يكون شباكي مفتوحا في الموعد، ودائما ما أقوم بعملي حتى وقت الرحيل، ألا أفعل ذلك؟

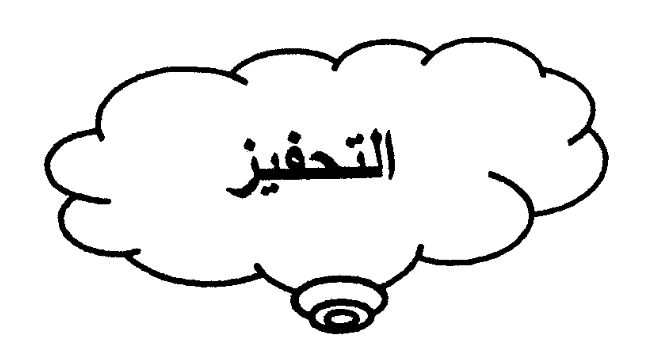
وقد اقترح عواد أنه قد يترك العمل إذا لم يكن البنك من المرونة الكافية ليترك موظفا جيدا يتأخر دقائق في الغالب. بدون إزعاجه على ذلك.

**أسئلة:**

① ما الذي كنت تفعله لو كنت طه ؟

② ما هو نمط القيادة الأفضل هنا ولماذا ؟

= = = = =



# التحفيز

يقصـــد بالتحفيـــز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشـــباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.






**أ) حوافز مادية:**

- إيجــــابية
  - فردية
  - جماعية
- ســــلبية
  - فردية
  - جماعية

**ب) حوافز معنوية:**

- إيجــــابية
  - فردية
  - جماعية
- ســــلبية
  - فردية
  - جماعية

## حوافز مادية إيجابية

| فردية | جماعية |
| --- | --- |
| - ربط الأجر بالإنتاج.<br>- المكافآت التشجيعية.<br>- العلاوات الاستثنائية. | - المشاركة في الأرباح.<br>- نظم المعاشات.<br>- العلاج المجاني لأسر العاملين. |

* * * * *

## حوافز مادية سلبية

| فردية | جماعية |
| --- | --- |
| - الخصم من المرتب.<br>- الحرمان من العلاوة.<br>- الوقف عن العمل. | - حرمان الجماعة من المكافأة التشجيعية.<br>- حرمان الجماعة من المميزات المادية التي تمنح لباقي الجماعات. |

* * * * *

## حوافز معنوية إيجابية

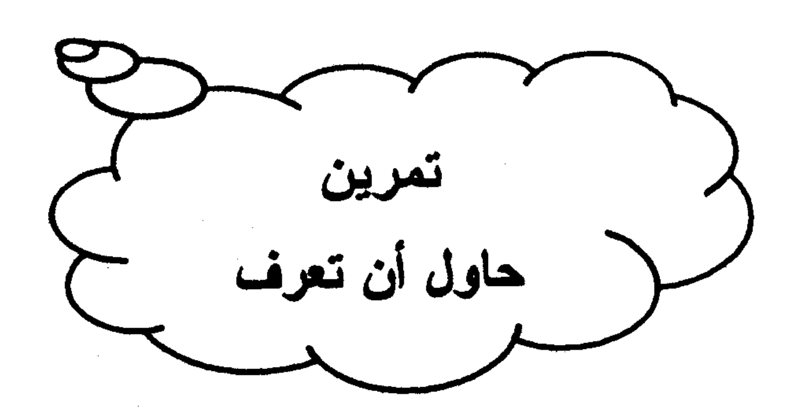
| فردية | جماعية |
| --- | --- |
| - الثناء والمديح.<br>- تقديم حوافز غير نقدية.<br>- نشر أسماء الممتازين في لوحة الشرف. | - ظروف عمل مناسبة.<br>- نظم مقترحات للعاملين.<br>- توفير وسائل الأمن الصناعي. |

* * * * *

## حوافز معنوية سلبية

| فردية | جماعية |
| --- | --- |
| - توجيه الإنذار.<br>- التهديد بالعقاب.<br>- التأديب. | - حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي.<br>- التهديد بالعقاب الجماعي.<br>- توجيه إنذار جماعي. |

* * * * *




↖ املء المصفوفة التالية بمجموعة من المصطلحات التي حصلت عليها من موضوع التحفيز.

| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٤ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٥ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٦ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٧ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٨ | | | | | | | | | | | | | | |
| ٩ | | | | | | | | | | | | | | |
| ١٠ | | | | | | | | | | | | | | |
| ١١ | | | | | | | | | | | | | | |
| ١٢ | | | | | | | | | | | | | | |
| ١٣ | | | | | | | | | | | | | | |
| ١٤ | | | | | | | | | | | | | | |

◄ ضـــع تعليق تحفيزي على الصور التالية مستخدماً في ذلك إحدى نظريات التحفيز التي درستها.



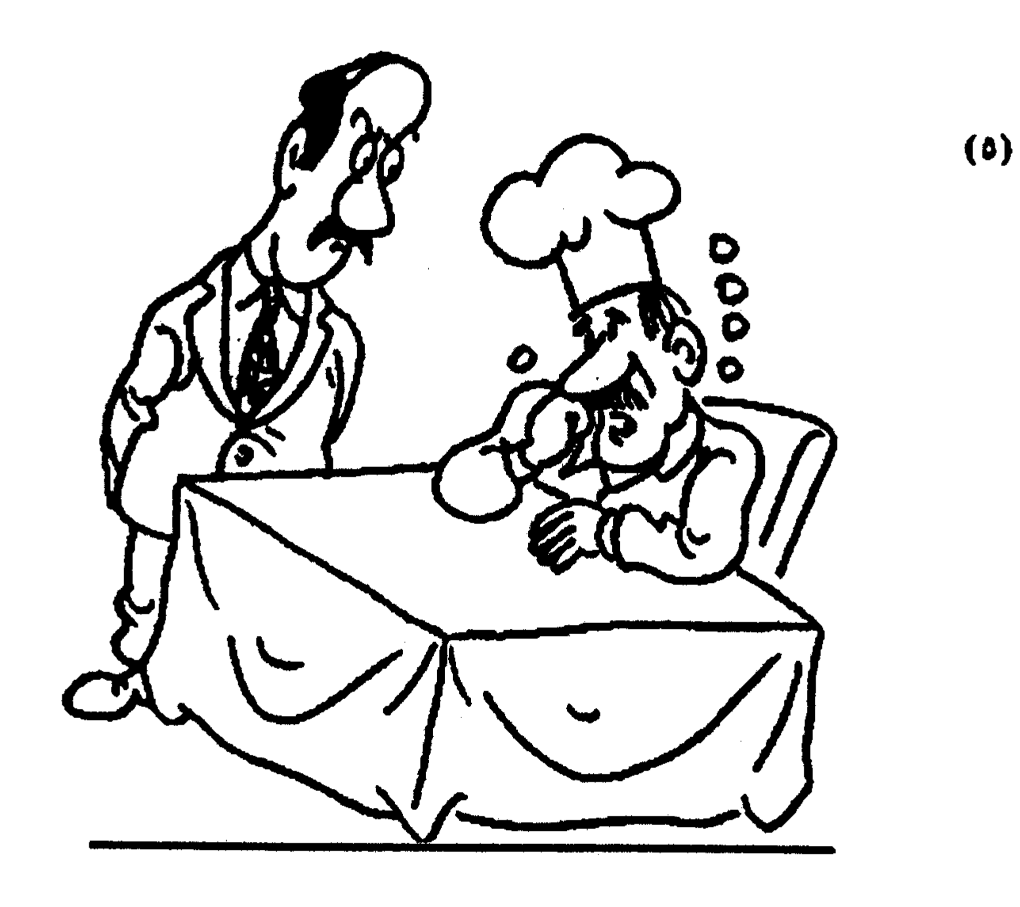
(١)

(٢)


(٣)


(٤)
؟!!

(٥)



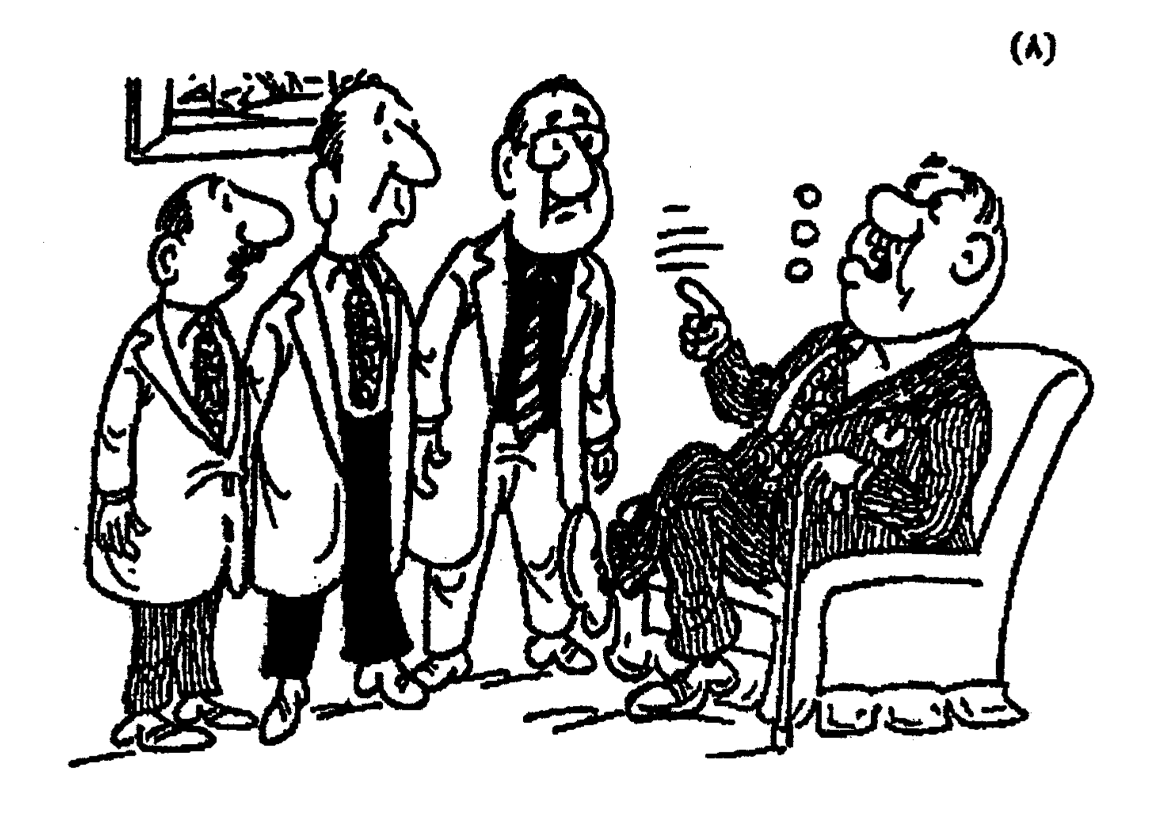
(٦)



(٧)



(٨)



**استبدل المأثورات التالية مبادئ إدارية خاصة بنظريات التحفيز:**

- لكل إنسان وجود وأثر ووجوده لا يغني عن أثره ولكن أثره يدل على قيمة وجوده.
- الكرباج لا يحل المشكلات بل يزيدها تعقيدا.
- من السهل قيادة الحصان إلى نبع الماء ولكن من الصعب إجباره على أن يشرب.
- العاقل يعتمد على عمله والجاهل يعتمد على أمله.
- الحاقد يدمر نفسه قبل أن يدمر الآخرين.
- من لا يركب الأهوال لم ينل الآمال.
- إن من يفتح عينيه على أخطاء الآخرين دون محاسنهم يتجاهل فيك نصف عقلك.
- لا تسمع عن مرؤوسيك ولكن اسمع منهم.
- سوء الخلق سيئة لا تنفع معها كثرة الإحسان وحسن الخلق حسنه لا يضر معها كثرة السيئات.



# الرقابة

هـــي إحـــدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المـــنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له.



## المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابة

❶
يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة

❷
يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب القائمين عليه

❸
يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوفورات التي يحققها

❹
يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها

❺
يجب أن ترتكز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان

## أهداف النظام الرقابي:

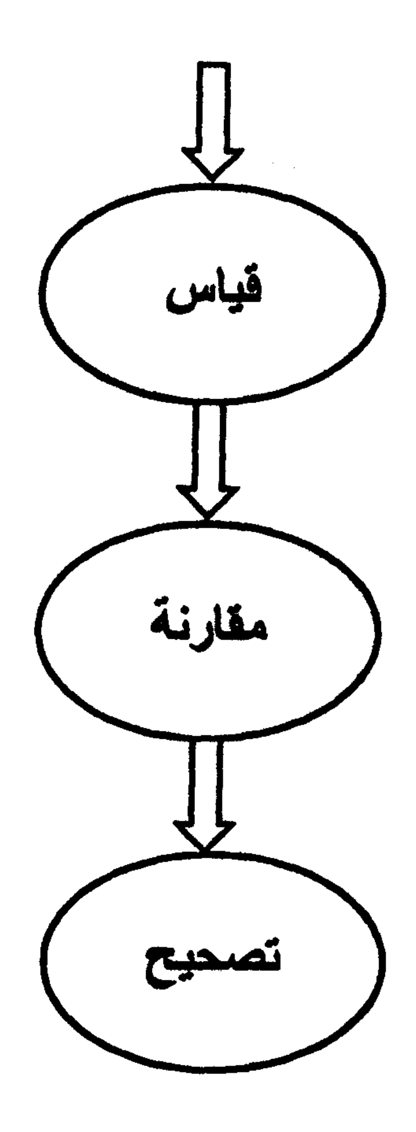
**⬅ الهدف الرئيسي:**

يستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل.. وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:

= = = = =




ويعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق
المادي وتدفق المعلومات
وذلك من خلال العناصر التالية






ويعني إحداث نوعا من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات إلى المنظمة من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر التالية

⇓

تميز المتغيرات التكنولوجية الاقتصادية والبيئية والدولية في البيئة وتحليل تأثيرها على المنظمة

⇓

اتخاذ قرار خاص بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات

⇓

تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة حتى تتلائم مع هذه التغيرات البيئية




[١] مـــا هي النهاية المشتركة لكل من الكلمات التي تبدأ بالأحرف العمودية التالية... علماً بأنها تتألف من أربعة أحرف:

| |
|---|
| هـ ............................................................ |
| ر ............................................................ |
| ز ............................................................ |
| ح ............................................................ |
| خ ............................................................ |

* * * * *

[٢] مـــا هي النهاية المشتركة لكل الكلمات التي تبدأ بالأحرف العمودية التالية.. علماً بأنها تتألف من ثلاثة أحرف:

| |
|---|
| م ............................................................ |
| ي ............................................................ |
| ر ............................................................ |
| س ............................................................ |
| ب ............................................................ |

* * * * *

[٣] ما هي النهاية المشتركة لكل من الكلمات التي تبدأ بالأحرف العمودية التالية... علماً بأنها تتألف من حرفين:

| |
|---|
| ج ........................................ |
| ع ........................................ |
| م ........................................ |
| ف ........................................ |

* * * * *

[٤] مـــا هي النهاية المشتركة لكل الكلمات التي تبدأ بالأحرف العمودية التالية.. علماً بأنها تتألف من حرف واحد فقط:

| |
|---|
| خ ........................................ |
| ر ........................................ |
| ط ........................................ |
| ت ........................................ |

* * * * *




♣ اشـــطب كـــل حرفين مكررين سيتبقى خمسة أحرف إذا رتبتها ترتيبا صحيحاً تحصل على الكلمة الضائعة.

ش ر ح ض أ ف

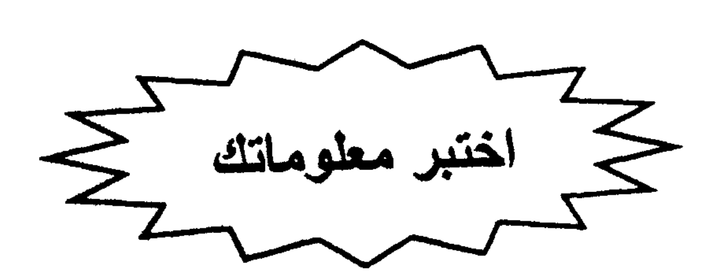
م ك ن ز ق ش

خ ك ف خ ن

ز ب ض ح ة

**الكلمة الضائعة هي:**

........................................................




**ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح في كل من العبارات التالية:**

**[١] تشمل الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة كلاً مما يلي باستثناء:**

أ - اتخاذ الإجراء التصحيحي.
ب- إنشاء نشاطات مخططة.
جـ- مقارنة الإنجاز بالمعايير.
د - قياس الأداء.
هـ- كل ما سبق عبارة عن خطوات في الرقابة.

* * * *

**[٢] أي مما يأتي من الأنواع الرئيسية للرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه:**

أ - الرقابة العلاجية.
ب- الرقابة الوقائية.
جـ- الرقابة المتزامنة.
د - الرقابة بالاستثناء.
هـ- جميعها أنواع رئيسية في الرقابة.

* * * *

**[٣] يمكن أن يكون كمثال على الرقابة الوقائية التي يتم إنشاؤها من قبل الإدارة:**

أ - القوانين.

ب- الإجراءات.

جـ- السياسات.

د - الميزانيات.

هـ- كل ما سبق عبارة عن أمثلة.

* * * *

**[٤] يتم تطبيق المعايير الفنية على كل مما يأتي باستثناء واحدة:**

أ - أساليب وعمليات الإنتاج.

ب- المواد.

جـ- المبيعات المحتملة ومركز المبيعات في العملية.

د - الآلات.

هـ- الأجزاء والمستلزمات.

* * * *

**[٥] يركز الأجراء التصحيحي من عملية الرقابة على:**

| |
|---|
| أ - تصحيح الأخطاء. |
| ب- وضع المعايير الإدارية. |
| جـ- وضع المعايير الفنية. |
| د - قياس الأداء. |
| هـ- يركز على جميع ما سبق. |

* * * *

**[٦] يطلق على الرقابة التي تركز على الإنجاز التنظيمي السابق:**

| |
|---|
| أ - الرقابة السابقة. |
| ب- الرقابة المتزامنة. |
| جـ- الرقابة اللاحقة. |
| د - الرقابة التشخيصية. |
| هـ- الرقابة الشخصية. |

* * * *

**[٧] يجب أن يكون هدف الرقابة أيا كان نوعها:**

أ - تصيد الأخطاء.

ب- زرع الثقة في نفس الأفراد العاملين.

جـ- فرض العقوبات.

د - وقف العمل حتى يتم تصحيح الانحرافات.

هـ- كل ما سبق من أهداف الرقابة.

* * * *

**[٨] من خصائص نظام الرقابة الفعالة:**

أ - البساطة والوضوح.

ب- الدقة.

جـ- التركيز على نقاط الرقابة الهامة.

د - المرونة.

هـ- كل ما سبق يعتبر من خصائص الرقابة.

* * * *

**[٩] من العوامل التي تزيد من فعالية الرقابة:**

| |
|---|
| أ - التركيز في الرقابة على الإنتاج في المدى القصير. |
| ب- تحريف التقارير باعتبارها من وسائل الرقابة. |
| جـ- النظر إلى مصلحة المنظمة من وجهة نظر ضيقة. |
| د - استخدام المعلومات التي يبنى عليها الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب. |
| هـ- النظر إلى نشاطات الرقابة على أنها أهداف في حد ذاتها وليست وسائل لاتخاذ الإجراء التصحيحي. |

* * * *

**[١٠] تعتبر الميزانيات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على:**

| |
|---|
| أ - جودة المنتجات فقط. |
| ب- مختلف نشاطات المنظمة. |
| جـ- كمية الإنتاج فقط. |
| د - أموال المنظمة فقط. |
| هـ- أفراد المنظمة فقط. |

* * * *

[١١] الميزانية النقدية عبارة عن تقديرات:

| |
|---|
| أ - للسلع والخدمات التي تتوقع المنظمة أن تستخدمها. |
| ب- للأفراد المتوقع تعيينهم في المنظمة. |
| جـ- للأموال التي سوف تتم الحاجة إليها من أجل استثمارها في إضافة موجودات ثابتة للمنظمة. |
| د - للمبالغ النقدية التي سوف تتدفق إلى المنظمة ومنها خلال فترة زمنية محددة. |
| هـ- للمخزون السلعي آخر المدة. |

* * * *

[١٢] يعتبر تحليل التعادل (نقطة التعادل) من أساليب الرقابة:

| |
|---|
| أ - المتخصصة. |
| ب- السلوكية. |
| جـ- الشاملة. |
| د - المتعلقة بالنسب التمويلية. |
| هـ- التقليدية. |

* * * *

**[١٣] تعتبر الملاحظة الشخصية مكملا ممتازا:**

أ - للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية.

ب- للرقابة بواسطة خارطة نقطة التعادل.

جـ- لكل من ( أ ، ب ).

د - للرقابة بواسطة تصميم المعلومات.

هـ- للرقابة بواسطة تحليلات الحادثة/ الوقت.

* * * *

**[١٤] من أساليب الرقابة الشاملة:**

أ - العائد على الاستثمار.

ب- خارطة جانت.

جـ- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

د - نسبة التداول.

هـ- معدل دوران المخزون.

* * * *

**[١٥] تعتبر بعض المنظمات أن من مجالاتها الرئيسية التي تركز في الرقابة عليها:**

أ - مركزها في السوق.

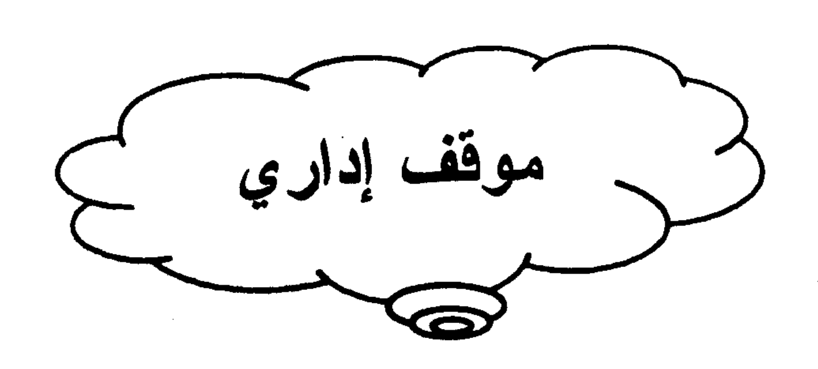
ب- تطوير الأفراد فيها.

جـ- اتجاهات العاملين فيها.

د - كل ما سبق لا يعتبر من مجالاتها الرئيسية.

هـ- كل ما سبق يعتبر من مجالاتها الرئيسية.

* * * *




⌧ إن شركة الصيرفي هي شركة ضخمة، متعددة المنتجات، يوجد بها أكثر من دستة من أقسام الإنتاج الضخمة.

وكل منها تم تنظيمه على شكل آخر بمفهوم لا مركزية الربح (التقسيم على أساس وحدات إدارية) وعلى رأس كل أقسام المنتجات يوجد مدير عام، ويكون مديرو إدارات المبيعات والإنتاج ومراقب القسم مسئولين أمامه. وفي بعض الحالات تكون هناك هيئة إدارية للتخطيط الخاص بالقسم ويوجد في المركز الرئيسي. والذي يتبع مباشرة لرئيس الشركة عدد من خبراء الهيئة الإدارية، يشملون نواب الرئيس لأقسام التسويق، والإنتاج، والبحوث، والتطوير، والأفراد، والعلاقات الصناعية، والتخطيط طويل المدى، ويخضع كل من مراقب الشركة، والمراقب المالي، والمستشار القانوني الرئيسي أيضاً للرئيس. ويخضع مديرو الأقسام إلى نائب الرئيس التنفيذي.

وقســم الإلكترونيات الذي يشمل كل الوظائف الإدارية المذكــورة، ينــتج بشــكل معقول خطأ واسع من الآلات. والتجهيزات والمكونات المعقدة.

ومع نهاية عام ٢٠٠٥م كان واضحاً أن رقم الربح المخطط لقسم الإلكترونيات سوف لا يتحقق ما لم يتخذ إجراء ما عنيف، وقد عرف المدير العام أن المركز الرئيسي سوف يكون غير ســعيد وسوف يثير الكثير من الأسئلة إذا لم تتحقق أهداف الــربح المخططــة. وإنه الربح السنوي للقسم كان يستخدم كمعيار رئيسي لتقييم المدير العام للقسم كي يتم تحديد نسبته في المكافأة والفرص المتاحة.

وهناك قدر كبير من الالتزام بالتنفيذ خلال هذه الشركة، فمدير القسم الذي ينجز جيداً بشكل استثنائي تتم ترقيته غالباً خــلال سنوات قليلة إلى وظيفة في المركز الرئيسي أو إلى وظيفة أكثر مسئولية في قسم أكبر.

وبدلاً من تحديد أسباب انخفاض الأرباح المخططة، فإن المديــر العام لقسم الإلكترونيات قام بفصل اثنين من رجال البيع (وقد تم تعويضهم بالرواتب بشكل مبدئي) و ذلك بتأييد

مديـــر المبـــيعات الخاص بالقسم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نفقات البحوث والتطوير المخططة قد انخفضت بدلاً من ذلك بشكل حاد وذلك لكي يتم تخفيض النفقات والتكاليف وتحقيق مستوى الأرباح المخططة، والوسائل التي تم اتخاذها لتحقيق هــدف الأربـــاح التـــي تم تعريفها عن طريق المدير العام كنظـــرة قصـــيرة، وعلـــى أيـــة حال، فقد شعر أنها كانت ضـــرورية، وكان متأكداً تماماً أن هذه التصرفات سوف لا يـــتم اكتشافها عن طريق مركز الشركة. وقد اعتاد مديرو الأقســـام الأخرى في شركة الصرفي، وأيضاً مديرو الأقسام فـــي الشـــركات العديـــدة الأخرى التي تم تنظيمها بطريقة مشـــابهة، أن يتـــبعوا تطبـــيقات شـــبيهة حينما يصطدمون بصعوبات في تحقيق الأهداف الربحية للأقسام.

**أسئلة:**

١) أي مـــن المشـــكلات الإنسانية لوسائل الرقابة توضحها هذه الحالة؟

٢) ما هي الخطوات الواجب اتخاذها لتحديد هذا النمط من المشكلات أو على الأقل تخفيضها؟

## العملية الإدارية- منظور حديث

**وفقاً لدوره ديمنج يمكن القول أن:**

العملية الإدارية تتمثل في العناصر الأربعة التالية:

**١- خطط:**

❶ اجمع المعلومات عن العمليات المراد تحسينها.

❷ في ضوء المعلومات حدد الأخطاء.

❸ حلل أسباب الأخطاء.

❹ ضع خطة للقضاء على هذه الأخطاء.

❺ ضع مجموعة من المعايير لتقييم التحسين بعد تصنيفه.

❀❀❀❀❀❀❀

**٢- نفذ:**

❶ ضع خطة التحسين تحت التنفيذ.

❷ جرب خطة التحسين.

❸ سجل البيانات الناتجة عن التجربة.

❹ اجمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.

٣- دقق:

❶ قيم خطة التحسين بعد تنفيذها.

❷ حدد مدى نجاح الخطة في تحقيق أهدافها.

❀❀❀❀❀❀❀

٤- اعمل:

❶ اعتمد خطة التحسين إذا كانت نتائج التقييم إيجابية.

❷ قم بتدريب العاملين على خطة التحسين.

❸ طبق خطة التحسين على كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

❹ إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية فرق بين:

- الأخطاء البسيطة التي تتطلب تعديل الخطة للقضاء عليها.
- الأخطاء الكبيرة التي يتطلب إلغاء الخطة واستبدالها بخطة جديدة.

❀❀❀❀❀❀❀

# مواقف إدارية

## موقف إداري (١):

## شركة همام لتجارة التجهيزات الطبية

في عام ٢٠٠٥ كان من المتعين على شركة همام لتجارة التجهيزات الطبية أن تتخذ قراراً بشأن طبيعة النشاط الذي يجب عليها أن تتخصص فيه، ومن ثم فقد قامت ببيع أعمالها الخاصة بالتجهيزات الطبية في محاولة منها لمقاومة العداء السائد نحوها. وقد أخبرتها بنوك الاستثمار- المتشائمة بشأن قدرة الإدارة على فعل الكثير بشأن أعمال الشركة التي تتسم بالنضج والتداخل- أن أملها الوحيد في الإنقاذ يمكن في قيامها بإعادة توزيع جغرافي كبير لأصولها.

وترى هذه البنوك أنه يتعين على الشركة ما يلي:

١- التعرف على تلك الأعمال التي جعلت ملكية الشركة ملكي قلقة في الستينات.

٢- عمــل تصفية للبضائع الخاصة الموجودة لدى الشركة سواء كانت خاصة بلعبة البولنج، أو لعبة البلياردو، أو محركات الزوارق الصغيرة.

٣- استخدام الأموال المتاحة لتنمية منتجات الشركة الناشئة لتقديم الحماية للأعمال التقنية (والتي تمثل نحو ٣٠% مــن المبيعات)، وتتراوح منتجات هذه الشركة ما بين شبكات التمويه والخداع إلى نظم الترشيح والتنقية.

وقــد اعتبر السيد/ أحمد حمدي (مدير الشركة) أن هذا التقييم من جانب الاستثمار هو بمثابة إهانة وتحد شخصيتين بالنســبة له، وكان يكرر دائماً "إن ما يغضبني جداً هو أن أستمر حتى الساعة الثالثة بعد الظهر أكتب أهداف الشركة على أوراقها الصفراء، وأن أعلن محذراً أنه يجب علينا أن نركز على أعمالنا الحالية.

ولا نحاول أن نكون شيئاً غير أنفسنا" وقد شن الأعضاء المخضــرمون فــي مجلــس الإدارة حملة عنيفة ليثبتوا أن أخطــاء الشركة لا تكمن في العمليات الإنتاجية بها، بل إن الأســاليب الإدارية السابق اتباعها هي التي قادت إلى هذه الأخطاء.

ولقد أدت التغييرات المثيرة التي قام بها السيد/ حمدي إلى إقناع مديري الشركة بأن فلسفته المتمثلة في أن "الثروة لا تنتج على مستوى الشركة، وإنما على مستوى الأقسام الإنتاجية" قد أصبحت راسخة بإخلاص حقيقي.

لقد تخلص السيد/ حمدي من وظيفة مشرفي العمليات الإنتاجية، وكذا من أربع مجموعات من الوظائف الإدارية وقام بتقليص عدد الأقسام من ١١ قسما إلى ٨ أقسام فقط. واستمرارا لهذه التغييرات هناك خطتين من ثلاث خطط مشتركة هما: إلغاء قاعة الطعام للإدارة العليا للشركة، التخلص من مبلغ ٢٠ مليون دولار كانت مستحقة للإدارة العليا.

وقد استطاع- من خلال قيامه بتأجير مركزين من المراكز الثلاثة الرئيسية للشركة- أن يوفر مبلغ ٢ مليون دولار سنوياً، في تقييم حقيقي للنفقات.

وكان أكثر ما يثير فخر السيد/ حمدي أنه استطاع تقليص الهيئة الإدارية للشركة من ٦٥٠ إلى ٢٣٠ فرداً فقط. ومع ذلك فقد استمر تدفق العمل والتقارير بالشركة. ورغم هذا فقد ظلت ٥ مراكز إدارية فقط هي التي حالت بينه وبين أقل مستوى وظيفي.

ولقد أصبحت القرارات الآن تتخذ في ساعات أو أيام بعد أن كانت تستغرق أسابيع وشهور، ويرجع السبب في ذلك إلى أن تقارير مراكز مديري العموم قد صارت تصل مباشرة إلى رئيس الشركة.

فعلى سبيل المثال حين كان السيد/ حاتم قابيل (المسئول عن المصنع ٢٠٠ للشركة) بحاجة إلى إجابة سريعة عما إذا كان يمكنه إنفاق مبلغ ٤٠٠ ألف دولار لإنتاج لوحة نتائج الية للعبة البولنج لمواجهة ظروف المنافسة، فقد أخطره السيد/ حمدي أنه تمت مناقشة الموضوع (في اليوم التالي) وتمت الموافقة. وقد أبدى السيد/ حاتم قابيل دهشته لهذه السرعة الكبيرة في اتخاذ القرار والتي لم تكن تتم في السابق.

ولقد عرف الغرباء عن الشركة قدرة السيد/ حمدي (الذي قضى ٢٦ عاماً متمرساً في الشركة وترقى في مهنته كبائع بالشركة حتى أصبح رئيساً لها عام ١٩٧٧م) عرف هؤلاء الغرباء عن قدرته على تنفيذ خطته الأساسية بأقل الانحرافات في العمليات التشغيلية. فضلاً عن اهتمامه بالنواحي المعنوية سواء خارج الشركة أو من خلال الحفاظ

علـــى العاملـــين بالشـــركة. وكانـت وسيلته الأساسية التي استخدمها هي التعويض المادي. وقد قام بإنفاق مبلغ ٨٧٥ ألـف دولار بعد الضرائب ليضاعف عدد الأسهم التي تمنح للعاملـــين بالشركة طبقا للائحتها الأساسية وفي إطار خطة الملكـية بهـا، كمـا توسـع في برنامج الحوافز بالشركة ليضـاعفه ٤ مـرات كي يشمل رجال الإدارة العليا (وبلغ عددهم ٥٠٠ مدير). كما جعل حجم العمولة بالشركة تعتمد بدرجة كبيرة على الأداء المالي للقسم الذي يرأسه المدير.

ويجـب أن يؤخذ في الحسبان أيضا نجاحه في تحقيق الأهـداف التـي تتـراوح مـا بين جودة المنتج والأهداف الشخصـية ذات الصـلة المحددة بوظيفة المدير. فكما قال المسـئول عـن مبيعات الزوارق البحرية: "إنك سرعان ما تـتذوق طعـم الفاكهة "وهذا القول حقيقي فقد تضاعف ما يكسبه هذا المسئول من الشركة نحو ثلاثة أضعاف نتيجة أن مبيعاته ارتفعت بنحو ٢٧% عام ١٩٨٣م.

إن الظـروف الاقتصادية المتطورة لا شك أنها تساعد على ذلك، ولكن الأهم هو هذه التطورات التشغيلية المؤثرة سـواء فـي الإنـتاج أو فـي إدارة المخزون ولقد تحققت الوفـورات الضـخمة من إخضاع خطوط الإنتاج الرئيسية

الأربعـــة (موتورات الزوارق الصغيرة، أجهزة قيادة السفن البحـــرية، أجـــزاء القوارب البحرية السريعة) تحت إدارة واحـــدة. وقـــد أدى هـــذا إلى وفرة مقداره ٥ مليون دولار بالنســـبة للتكالـــيف غير المباشرة، فضلا عن أنه أدى إلى تخفـــيض بنحو ١٠٠ مليون دولار فيما يتعلق بنقطة التعادل بالنسبة للمبيعات السنوية.

باختصـــار فقد أصبح لكل وحدة مديرها، وقسمها الذي تنســـب إلـــيه، المـــراقب الخاص بها. ونظراً لأن الأقسام المخـــتلفة بالشـــركة تشـــترك في الاستفادة من التسهيلات الإنتاجـــية بهـــا فقـــد نشأت العديد من مشاجرات التسابق للاســـتفادة مـــن هذه التسهيلات. كما أصبحت الرقابة على العملـــية الإنتاجية رقابة فعالة تمنع أي عامل من إهمال أي جـــزئية فـــي عملـــه لأنه يعرف أن سيكون تحت (رحمة) الرقيب حينئذ.

ويتم الآن توزيع حصص العملية الإنتاجية الفردية طبقاً لتنـــبؤات المبـــيعات، ولقـــد حددت عملية التنبؤ بالمبيعات بصلات القائمين عليها الوثيقة بالعملاء الذين يمنحون خصماً مســـموحاً به إذا ما وافقوا على المساهمة في تحديد وتنفيذ الأهداف البيعية السنوية.

ومع ذلك فإن السيد/ حمدي مازال يواجه التحدي الكبير فـــي ســـبيل تحـــويل فلسفة الشركة التي تركز على تجنب الشركة الفشل بدلاً من أن تتجه لمجابهة المخاطر في سبيل تحقـــيق النتائج الكامنة. وقد قام بتكوين مجموعات مخاطرة رأســـمالية مـــن خلال الأقسام المختلة للمساعدة في تحويل فلســـفة الشـــركة في هذا الموسم. وتتكون كل مجموعة من فريق إداري مخصص لرعاية المنتجات الجديدة وتمويل من أرصـــدة الشـــركة. ولـــذا فإن المديرين لن يضطروا إلى الاختيار بين التضحية بعمولاتهم أو أرباحهم في سبيل تجنب عناصر المخاطرة.

**أسئلة:**

١- اعـــتماداً علـــى حالـــة الشركة العصرية، كيف يمكنك تعريف الإدارة؟

٢- إذا أخـــذت وظيفة السيد/ أحمد حمدي كمثال، فما هي أبرز الواجبات الأساسية لوظيفة المدير؟

٣- هـــل تعتقد أن المسئول عن الإنتاج في أي من وحدات الشـــركة يجـــب أن تكون له- عموماً- نفس واجبات السيد/ أحمد حمدي؟ علل لما تقول.

## موقف إداري (٢):

# التحديات الإدارية

عـندما تسلم رامي روماني وظيفة في الشركة الحالية التي يعمل بها، كان أمامه بديلان، أما البديل الأول أن يعمل على الطريق (أي رجل بيع)، والثاني أن يعمل في المكتب، بحـيث يديـر قسما. أن يعمل رجل بيع معناه أن يُسأل عن حسـابات الأعمـال، يفحص حاجات العملاء، يخبرهم عن منـتجات الشـركة، ويحاول أن يبيع. كان سيحدد له حصة مبـيعات وعدداً محدداً من الحسابات التي يجب أن يغطيها كل شهر.

مـن هـذه النقطة، يمكنه أن يحدد مساره بحيث يتصل ويزور جميع أصحاب الحسابات الذين يتعاملون مع الشركة على أساس الائتمان، طبعاً من الذين تم تخصيصهم له.

لكن في المكتب، يشرف رامي على ثمانية مرؤوسين. إن هؤلاء الأفراد مسئولون عن التأكد من أن أوامر الشراء التي جاءت من رجال البيع قد تم تنفيذها، وأن أية مشكلات

أو شكاوى، سواء أكانت من رجال البيع أو من العملاء، قد تم معالجتها.

أحـــب رامي عمله المكتبي وشعر بأن اختياره لوظيفته هــذه كان موفقاً "بالتأكيد"، كان قد أخبر صديقاً له: أستطيع أن أتابع المسيرة وأن أكون سيد نفسي. لكن تحديات العمل الإداري مجــزية أكثر. أتفاعل مع أنواع مختلفة من الناس كــل يــوم. لقد قابلت جميع رجال البيع، ولقد تحدثت على الهاتف مع معظم عملائنا.

وهكذا فإنني أعرف كثيراً من الأشخاص الذين كنت قد قابلــتهم كــرجل بيع. يضاف إلى ذلك، فإن لي سلطة على ثمانــية أشــخاص ممــا يعطينـــي فرصة التفكير في حل مشاكلهم. إن هذه الوظيفة مثيرة أنا أحبها. آه، أنا متأكد أنني سأكون كرجل بيع، لكني مسرور إذا اخترت الإدارة كمهنة بديلة.

## أسئلة للمناقشة:

١- ماذا يقصد بتعبير الإدارة؟ هل رامي روماني مدير؟

٢- ما هي أنواع التحديات التي يواجهها رامي؟ ماذا يقصد رامي بقوله: إن تحديات العمل الإداري مجزية أكثر؟

٣- عندما يتحرك إلى أعلى في السلم الإداري، ما هي التحديات الجديدة التي تعتقد أنه سيواجهها؟ استعمل مادة هذا الفصل لمساعدتك في الإجابة على هذا السؤال.

## موقف إداري (٣):

# نفس الشيء القديم

باعتباره اجتماع شرف أسبوعي، كان بدلال وليد، نائب رئيس أحد المصارف الكبيرة، قد دعى للتحدث إلى مجموعة من الطلبة في السنة الأخيرة في كلية إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الحكومية. لقد بدا بلال مسروراً جداً بذلك، لأنه كان يريد فرصة كهذه يتحدث فيها عن البيئة المتغيرة التي تعمل فيها مؤسسته. أحسَّ بلال إن التحديات التي تواجه المديرين في مصرفه تمثل تلك التي سيقابلها قريباً المديرون الجدد. لقد قال عند نقطة معينة من حديثه:

"اليوم، يواجه مديرونا مشاكل جديدة، وعلينا أن نجد لها حلولاً جديدة مميزة. لقد وجد المديرون في شركتنا أن التعليم الإداري مفيد بالتأكيد. لكن هناك تعديلات هائلة يجب أن تتم للانتقال من قاعات التدريس الأكاديمي إلى ميدان العمل الصناعي. أقولها وبكل صراحة، لم نواجه من قبل هذا الموقف، إن التحديات والمشاكل من نوعية جديدة".

اثـــــء النقاش الذي سع الحديث. وجّه أحد الطلبة سؤالا لـــبلال. ألا يواجه المديرون الجدد نفس المشاكل الأساسية التـــي يواجهها نظراؤهم من المديرين القدامى؟ إجابة بلال، كما يبدو لي، سواء أكنا نبني الهرم العظيم أو برج "سيرز" فـــي شيكاغو، فإن مشاكل الإدارة في النهاية هي نفسها. اه بالتأكيد، إن المشاكل أو القضايا يمكن أن تكون أكثر تعقيدا، لكن أسلافنا في الإمبراطورية الرومانية أو في الحضارات الأخرى السابقة ربما تصارعوا مع مشاكل مشابهة. بعد كل هذا، لا يوجد جديد تحت الشمس. هل يوجد؟

**أسئلة للمناقشة:**

**١- هـــل يواجه المديرون الجدد، بشكل عام، مشاكل جديدة أو يواجهون نفس المشاكل القديمة كما هو الحال دائماً؟ وضح ذلك.**

**٢- مــا هـــي المشال التي خلقتها جامعات الوقت الحاضر للمديـــرين؟ هل تغيرت هذه المشاكل مع الزمن؟ وضح ذلك.**

**٣- كيف يمكن أن تساعد دراسة الإدارة المديرين الجدد في القيام بأداء وظائفهم بفعالية أكبر؟ وضح ذلك.**

## موقف إداري رقم (٤)*:

# الشركة الوطنية للكهرباء

السيد أحمد سالم رئيس الشركة الوطنية للكهرباء يعتقد بأن التخطيط السليم من الأمور الأساسية لنجاح الشركة. وقد حاول السيد أحمد سالم خلال السنوات العشرة الأخيرة أن يؤسس جهازاً فعالاً للتخطيط في الشركة وللتعبير عن اهتمامه بالتخطيط فقد قام بتعيين نائب للرئيس ليتولى شئون التخطيط. ومع أن نائب الرئيس قد بذل جهوداً حثيثة للقيام بمهام عمله إلا أنه واجه مشاكل عدة تتلخص بعد التزام مديري الإدارات بالخطط الموضوعة فهم يتصرفون وفق أهوائهم الشخصية ويقومون باتخاذ قرارات رئيسية كلما واجهتهم مشكلة معينة دون التنسيق المسبق مع نائب الرئيس لشئون التخطيط. ونتيجة لذلك بدأت الشركة تعاني من مشكلة تعارض القرارات التي يتخذها رؤساء الإدارات مما كان له انعكاس على ارتفاع التكاليف في الشركة.

وتحاول الشركة رفع أسعار الكهرباء ولكن دون جدوى لأن الجهات المسئولة في الدولة تعتقد بأن ارتفاع تكلفة

---

* المواقف الإدارية من ٤-٧ مقتبس من محسن مخامرة وآخرون، مفاهيم إدارية حديثة، مركز الكتاب الأولى- عمان، ٢٠٠٢.

الإنتاج في الشركة لا يمكن تبريره لأنه ناتج عن سوء الإدارة كما أن الشركة تواجه حالياً ضغطاً متزايداً من زبائنها لتوسيع خدماتها وبالتالي توسيع شبكة الكهرباء لتصل إلى مناطق أبعد من المناطق التي تخدمها الشركة حالياً. كما يطالب آخرون بوضع الشبكة تحت الأرض لتقليص المخاطر التي يتعرضون لها.

في ضوء هذه المشكلات قررت الشركة استثارة أحد الخبراء الذي وجد أن الشركة لا تخطط بشكل سليم وأن نائب الرئيس الذي يقوم بمهمة التخطيط يقوم بإعداد دراسات وخطط هامة ولكن هذه الخطط والدراسات لا تجد أذناً صاغية من رؤساء الإدارات لظنهم بأن هذه الخطط والدراسات غير عملية وليس لها أي تأثير على الأعمال التنفيذية للشركة.

والرئيس نتيجة لآراء رؤساء الإدارات لا يتخذ أي قرار بصدد هذه الدراسات والخطط التي قام بها نائب الرئيس وبالتالي تصبح عديمة الجدوى.

١- إذا كنت أنت المستشار فما هي المقترحات التي تقدمها حتى تستطيع الشركة أن تخطط بفعالية أكبر؟

٢- ما هي النصيحة التي تسديها للشركه بخصوص المدى الذي يجب أن تخطط له في المستقبل؟

٣- مـا هـي اقتـراحاتك للـرئيس بخصوص كيفية تنفيذ التوصيات؟

## موقف إداري رقم (٥):

# الشركة الأردنية للكتاب

قـــام السيد سعيد محمد بتأسيس الشركة الأردنية للكتاب والمتخصصة في الكتب الإدارية. وقد استطاعت الشركة من خـــلال القدرات الشخصية للإداريين فيها ومنها السيد سعيد محمـــد مؤسســـها أن تقـــنع المؤلفين بالتعامل معها باعتماد الكـــتب المنشـــورة من ٥٠٠٠ دينار في السنة الأولى إلى حوالـــي مائـــة ألف دينار بعد ثلاث سنوات. وقد أدى هذا الـــنجاح الســـريع إلـــى نمو إدارات الشركة لتستطيع القيام بالعمل بحجمه الحالي.

ومـــع هذا النجاح فقد واجهت الشركة بعض المشاكل. فقـــد بـــدأت الفوضـــى تعم الشركة وكذلك حالة عدم التأكد بالنســـبة للمســـتقبل. الموظفـــون الجـــدد في الشركة كانوا وقد اقترح أحد المساعدين الرئيسيين للسيد سعيد محمد بأن علـــى الشـــركة أن يكون لديها سعيد محمد لم يكن متشجعاً وكـــان رأيه بأنه إذا صرف وقته للقيام بالتخطيط للمستقبل فســـوف يفقد شركته لأنه لا وقت لديه وليس لديه أي خيار

سواء أن يصرف وقته في معالجة المشاكل اليومية كما تأتي إليه.

١- إذا كـــنت أحد الإداريين الجدد في الشركة وقد درست بعـــض مواد الإدارة فما هو الرأي الذي سوف تسديه للسيد سعيد محمد؟

٢- حـــدد بالضـــبط كـــيف ســـتبين للسيد سعيد محمد بأن التخطـــيط ووضـــع السياسات من الأمور الهامة لنمو الشركة وبقاءها.

## موقف إداري رقم (٦):

# الشركة الصناعية الأردنية

يقوم التنظيم الإداري الحالي لإحدى الشركات الصناعية المســـاهمة في الأردن ومركزها الرئيسي مدينة عمان على الشكل التالي:

١- يرتبط بالمدير العامل للشركة المساهمة أحد عش مديراً هم:

☆ مدير تنشيط المبيعات.

☆ مدير مبيعات المفرق.

☆ مدير أبحاث التسويق.

☆ مدير مبيعات الجملة.

☆ مدير الإنتاج.

☆ مدير الشئون الطبية.

☆ مدير المشتريات.

☆ مدير الشئون القانونية.

☆ مدير الإحصاء.

☆ مدير المخازن.

٢- يرتبط ببعض هؤلاء المديرين رؤساء أقسام على النحو التالي:

☆ مدير مبيعات المفرق ويشرف على خمسة أقسام رئيسية موزعة في كل من المدن التالية: عمان، اربد، العقبة، الزرقاء، السلط.

☆ مدير مبيعات الجملة ويرتبط به قسمان هما: قسم المشروعات الصناعية، وقسم التصدير.

☆ مدير الإنتاج ويرتبط به الأقسام التالية: المصنع، الصيانة، تخطيط ومراقبة الإنتاج.

☆ مدير المشتريات ويرتبط به قسما الشراء المحلي والاستيراد.

٣- يقوم كل مدير من مديري الشركة بالإشراف على جميع شئون العاملين في وحدته الإدارية.

٤- يقترح كل مدير من المديرين على المدير العام ميزانية وحدته الإدارية والمطلوب ما يلي:

☆ بيان نوع التقسيمات أو محاذير في التقسيم الحالي.

☆ شرح أهم ثلاثة عيوب أو محاذير في التقسيم التنظيمي الحالي.

☆ رسم خريطة تنظيمية بسيطة وواضحة لما يمكن أن يكون تنظيماً جيداً للشركة مع شرح مبررات التنظيم الجديد المقترح.

## الشركة الغذائية الأردنية المساهمة

تقوم الشركة الغذائية الأردنية المساهمة، ومقرها الرئيسي في عمان بإنتاج أصناف معينة من الأغذية المعلبة، ونظراً لازدياد الإقبال على منتجاتها في المدن المختلفة في المملكة فقد قررت فتح ثلاثة فروع جديدة لها في كل من: العقبة، اربد، الزرقاء، لإنتاج نفس المنتجات التي تنتجها في عمان وذلك بهدف توفير هذه المنتجات في أسواق هذه المدن بدلاً من شرائها من المصنع الرئيسي في عمان، ولتصدير الفائض لأسواق الدول الأخرى.

وقد وضعت الشركة دراسة لحاجاتها التوسعية، تبين من خلالها أن كلاً من هذه الفروع المنوي إنشاؤها يحتاج إلى نفس المواد الأولية، كما تبين أن قسماً من هذه المواد يتوافر في أسواق البيع في كل فرع وبشرط ملائمة، في حين يجب استيراد القسم الآخر من الخارج. يضاف إلى هذا

أن تكلفة الأيدي العاملة المحلية في هذه الفروع هي اقل من تكلفة العمل في عمان.

والمطلوب هو معرفة التنظيم الإداري المناسب للشركة الغذائية الأردنية في توسعها الجديد. هذا ويحسن أن توضح اقتراحاتك على خريطة تنظيمية.

## موقف إداري رقم (٧):

# الشركة الهندسية

تقوم الشركة الهندسية العالمية لتكرير بتصميم ومراقبة إقامـــة وإنشاء مصافي تكرير البترول على مستوى عالمي أي لكــل الــدول أو الشـــركات التي تطلب ذلك. وتوظف الشركة عدداً كبيراً من المهندسين الذين يعملون في قسميها الرئيسيين وهما: الميدان وقسم الرسم والتصميم.

ويتلخص العمل في الميدان بمراقبة إنشاء المصافي في جمـــيع أنحـــاء العـــالم لمن يطلب، ويعمل فيه حوالي ألف مهـــندس. وفي عام ١٩٨٤ أي عندما حدثت هذه الحالة كان أجر المهندس الجامعي المتخرج حديثاً بما فيه علاوة الميدان يـــبلغ (٤٥٠) ديـــناراً فـــي الشهر إلا أنه وفي خلال خمس سنوات وبفضل الزيادات السنوية المجزية يرتفع إلى (٨٠٠) ديـــنار في الشهر. وبعد عشرين سنة من العمل يرتفع إلى (١٥٠٠) دينار شهرياً إلا أن كثيراً من هؤلاء المهندسين لا يـــبلغون هـــذه المســـتويات حيث أنه بعد سنتين من تاريخ التعيين يكون أكثر من نصف المهندسين إما قد استقالوا وإما

قــد تم الاستغناء عنهم وذلك لأن الإدارة العليا تضع معايير متشددة لتقييم كفاءة الإنجاز للمهندس وتقوم بعمليات تطهير متــتابعة حيث تتخلص من جميع المهندسين الذي تعتقد أنهم غير أكفياء. كما أنها تشجع المنافسة الجديدة على الترقيات وتقــوم بنقل المهندسين من مكان إلى آخر يبعد عنه كثيراً باستمرار بعد أشعار لا يتجاوز أسبوعاً مما يخلق صعوبات لأطفــال وعــائلات هــؤلاء العاملين في الميدان من حيث التغيير المتكرر لمكان الإقامة وللمدارس.

أمـــا ظروف العمل الميداني فسيئة في العادة من حيث الرياح والأمطار والثلوج وحرارة الشمس وما شابه ذلك.

أمـــا قسم الرسم فيضم حوالي خمسمائة مهندس. وقبل خمــس ســنوات أي قــبل عام ١٩٨٤ حيث كانت الشركة صغيرة الحجم كانت الشركة توظف خريجي كليات المجتمع تخصص مهن هندسية. ولكن مع مرور الزمن وعندما كثر خريجو كليات الهندسة وتدنت أجورهم بشكل رئيسي لزيادة العــرض وظهــور البطالة المقنعة بينهم بدأت الشركة في توظــيف خريجي كليات الهندسة لهذه الوظيفة، تبدأ الأجور وبمعــدل دينار ونصف في الساعة وتصل إلى حوالي ثلاثة

دنانير في الساعة بعد سنتين، ولم تقم الشركة بالاستغناء عن أي واحد منهم بسبب قلة الطلب على سلعتها ويتقاضى راتباً مقـداره (٧٠٠) دينار في الشهر. أما الترفيع لهذه الوظيفة فيتم حسب الأقدمية.

إن القـيام بالرسـم اللازم لمشروع واحد قد يستغرق سـنتين وقـبل عـام ١٩٨٢ كـان يخصص لكل مشروع مجمـوعة صـغيرة من الرسامين تقوم بإنجاز جميع العمل المطلـوب من البداية للنهاية. وبعد ذلك أي في عام ١٩٨٢ أدخلـت الشـركة تغييرات في التنظيم حيث ألغت المكاتب الفـردية المغلقـة واستعاضت عنها بنظام المكتب المفتوح حـيث تـم جمـع جميع العمليات في مكان واحد كبير ذي إضاءة جيدة ومكيف وأصبح العمل ينتقل من منطقة لأخرى بواسـطة حزام ناقل على أساس متشابه للأسس التي يعمل بموجبها خط التجميع في المصانع.

وفـي القسـمين: الميدان والرسم كانت الإجازات مثل الإجـازة المرضـية تعطى بسهولة كما أنه قد تم استحداث خطـة للتقاعد كما أن أحداً من العاملين في الشركة لم يكن منتمياً إلى أية نقابة.

**المطلوب:**

١- ما المشكلة الأساسية في هذه الحالة؟

٢- إذا مـــا حاولت نقابة للمهندسين أن تضم إلى عضويتها العاملين في الشركة فأي القسمين سيكون أكثر استجابة ولماذا؟

٣- ضع قائمة تفصيلية ولكل قسم على حدا بالحاجات التي تــم الــوفاء بهــا والحاجات التي لم يتم الوفاء بالنسبة للعاملين في ذلك القسم.

٤- ما الإجراءات التي يمكن اتخذاها بالتفصيل لحل المشكلة الرئيسية التي حددتها في المطلوب الأول؟

## موقف إداري رقم (٨):

# المشرف المركزي

يعمل السيد عادل الأسعد مساعداً للمدير العام في شركة الصـــناعات المتحدة وينوب عن المدير العام بجميع أعماله فـــي حالـــة غـــيابه بالرغم من أن الموظفين لا يتصلون به مباشـــرة ولا يرسلون إليه أية تقارير أو معلومات. ويتعلق عمـــل السيد عادل بشكل مباشر بإعداد التقارير والميزانيات وإرسالها لمجلس الإدارة.

يتصـــف الســـيد عـــادل بالكفاءة والقدرة والمرونة في التصرف ويتفاعل مع المرؤوسين باحترام ومساواة بشكل لا يشعرهم بأنه رئيسهم.

يعمل في نفس الشركة السيد توفيق العلي كرئيس لقسم الســـواقين حيث يعمل على توفير وسائط النقل للمدير العام ومساعده السيد عادل ولاي مدير آخر في الشركة.

يتصـــف السيد توفيق بالمركزية الشديدة وعدم المرونة في معاملة السائقين كما أنه يشكو باستمرار بأن السيد عادل

يطلـــب سائقين مع سياراتهم في آخر لحظة بحيث لا يعطيه وقتاً لتدبير أموره.

في إحدى المناسبات اشتكى السواقون للمدير العام من تصـــرفات وسلوك السيد توفيق فأحال الشكوى بدوره للسيد عادل الذي أبدى استعداده لمعالجة الوضع.

قـــبل يومـــين من بداية إحدى العطل الرسمية الطويلة مرض السيد توفيق العي ولم يستطع الحضور إلى العمل أو الاتصال بالشركة. وخلال تلك الفترة طلب السيد عادل من اثنـــين مـــن الســـائقين الدوام خلال اليوم الأول من العطلة لظروف قاهرة. وعندما عاد السيد توفيق ثار وغضب على السيد عادل لأنه تجاوزه واتصل بالسائقين مباشرة وهذا أدى إلـــى زيـــادة الحساسية والعدوانية من قبل السيد توفيق ضد السيد عادل.

يجب أن نتذكر أن السيد توفيق كفء وقادر على القيام بعمله بالرغم من أنه غير محبوب من قبل مرؤوسيه.

١- هل يجب أن يتدخل المدير العام في الوضع القائم؟

٢- ماذا يجب أن يعمل السيد عادل في مثل هذا الوضع؟

## موقف إداري رقم (٩):

# الشركة الإنتاجية الأردنية

طلـــب مدير الإنتاج في إحدى الشركات الإنتاجية من مدير شئون الأفراد فصل السيد محمود القيسي أحد العاملين فـــي إدارة الإنـــتاج بحجة أن يتأخر في الحضور إلى عمله ويغـــادره مبكـــراً كما أن نظرته وموقفه سلبيين بالنسبة له ولزملائه في العمل.

ورد عليه مدير شئون الأفراد بأن ذلك الموظف يتعدى إنتاجه الحد المطلوب والذي قرره مدير الإنتاج نفسه (وكان السيد مدير الإنتاج قد وضع خطة لحفز الأفراد تتضمن أن أي عامـــل يـــزيد إنتاجه عن عشرة وحدات يومياً بدون أية وحـــدات معيـــبة وبـــنفس التكاليف المعيارية المقررة فإنه سيحصل على مكافأة مالية معينة) ويبين مدير شئون الأفراد أن محمـــود القيســـي يتعدى إنتاجه الحد المقرر إلى خمس عشـــرة وحدة يومياً وبدون أية وحدات معينة وبتكاليف أقل من التكاليف المقررة وتساءل قائلاً "فعلى أي أساس تطالب بفصله؟".

**المطلوب:**

١- كيف تفسر رأي مدير شئون الأفراد- في هذه الحالة؟

٢- هل يجب على الموظفين ذوي الإنتاجية العالية أن يتقيدوا بالتعليمات والأنظمة كالموظفين العاديين؟

٣- ما هو الأهم بالنسبة للشركة إنجاز الموظف أو سلوكه علماً بأن أي أسلوب للحفز يوضع عادة لمعالجة مشكلة هامة تواجه الشركة؟

٤- هل مدير الإنتاج على حق بمطالبته بفصل ذلك العامل؟

## موقف إداري رقم (١٠):

# مصنع الملبوسات الجاهزة

## (استعمال الرقابة الكمية لغايات قياس كفاءة الإنجاز)

يقـــوم مصنع الملبوسات الجاهزة في المدينة الصناعية فـــي الزرقاء حيث الكثافة السكانية الكبيرة في منطقة إقليم عمـــان الكبـــرى ويغطـــي إنتاجه حاجات تلك السوق من الملبوســـات الشـــعبية للـــرجال حيث يقوم بصناعة ملابس للرجال من الأنواع التالية:

١- قمصان ويرمز لها بالرمز ١٠١.

٢- بنطلونات ويرمز لها بالرمز ١٠٢.

٣- جاكيتات خفيفة ويرمز لها بالرمز ١٠٣.

٤- معاطف خفيفة ويرمز لها بالرمز ١٠٤.

ويتم إنتاج هذه الأصناف بجودة وأسعار تلائم مستويات ذوي الدخل في المحدود في البلاد حسب الطلبيات التي ترد إلـــيه من محلات النوفوتيه والملابس. وقد تبين للمصنع من الخبـــرة أن هناك مقاسات للملابس أكثر شيوعاً من غيرها ولـــذلك قـــام بإعـــداد أربعة نماذج لتلائم القياسات الأربعة

الأكثــر شيوعا وهي القياسات ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠. إضافة إلى قياسات أخرى تصنع بناء على طلب الزبائن.

وتبلغ تكاليف الياردة الواحدة من القماش الذي يستعمله المصنع في صناعة الملابس ١,٢٠ دينارا ويعمل لدى المصنع عدد من الموظفين، فئة منهم (الفئة الأولى) تقوم بتفصيل الملابس أي قص القماش حسب تلك المقاسات وحسب ما يرد للمصنع من طلبات يوما بيوم وفئة أخرى (الفئة الثانية) تقوم بخياطة الملابس وتتوقع الشركة من كل خياط من الفئة الأولى أن يفصل الملابس المطلوبة من أقل كمية ممكنة من القماش وبحيث يوفر ما أمكن من القماش الذي تصرفه له وبأسرع وقت أي أن يفصل أكبر عدد ممكن من قطع الملابس في اليوم الواحد بأقل ما يمكن من القماش وبأقل ما يمكن من العادم (العادم هو قطع القماش الصغيرة المتبقية بعد التفصيل والتي لا يستفاد منها أي القصاصات). وتدفع الشركة ٠,٧٥ دينار للخياط من الفئة الأولى في الساعة ويعمل الخياط ٨ ساعات يومياً.

ولغايات الرقابة على الكميات وعلى مدى كفاءة الخياطين في العمل وسعياً من الشركة لتقييم كفاءة الإنجاز

لكـــل مـــنهم لتســـتخدمها فـــي قرارات الترقيع والزيادات والعلاوات التشجيعية تقوم الشركة بالاحتفاظ بسجلات دقيقة عـــن العمل الذي يقوم به منهم يوماً بيوم. وفيما يلي نموذج عـــن صـــفحة من سجلات الشركة عن عمل الفئة (تفصيل الملابـــس) تـــتعلق بإنجـــازات كل من عمر محمد وصالح محمود وعدنان لطفي في يوم واحد.

| الرقم المتسلسل | الخياط | رمز قطعة الملابس | المقاس | الياردات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | التوفير | العادم |
| ١ | عمر | ١٠٢ | ٣٧ | - | ٠,١٠ |
| ٢ | صالح | ١٠١ | ٣٩ | - | ٠,٠٢ |
| ٣ | عدنان | ١٠٤ | ٣٧ | - | ٠,١٠ |
| ٤ | علي | ١٠٣ | ٣٨ | ٠,٠٤ | - |
| ٥ | عمر | ١٠٢ | ٤٠ | - | ٠,١٤ |
| ٦ | صالح | ١٠١ | ٣٨ | ٠,٠٤ | - |
| ٧ | عدنان | ١٠٤ | ٣٨ | - | ٠,٠٦ |
| ٨ | عمر | ١٠٣ | ٣٦ | ٠,٠٨ | - |
| ٩ | علي | ١٠٣ | ٣٥ | ٠,١ | - |
| ١٠ | صالح | ١٠٤ | ٣٧ | - | ٠,٠٦ |
| ١١ | عدنان | ١٠١ | ٣٦ | - | ٠,٠٦ |
| ١٢ | عمر | ١٠١ | ٤٠ | ٠,٠٢ | - |
| ١٣ | صالح | ١٠٤ | ٣٧ | - | - |
| ١٤ | سعيد | ١٠٤ | ٣٩ | - | ٠,٠٦ |
| ١٥ | عدنان | ١٠١ | ٣٦ | ٠,٠٨ | - |
| ١٦ | عمر | ١٠٣ | ٣٨ | - | ٠,٠٤ |
| ١٧ | عدنان | ١٠٢ | ٤٠ | - | ٠,١٨ |
| ١٨ | سعيد | ١٠٣ | ٤٢ | ٠,٢ | - |
| ١٩ | صالح | ١٠٣ | ٣٦ | - | ٠,٠٤ |
| ٢٠ | عمر | ١٠٢ | ٣٧ | - | ٠,٠٨ |

| الرقم المتسلسل | الخياط | رمز قطعة الملابس | المقاس | الياردات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | التوفير | العادم |
| ٢١ | عدنان | ١٠٢ | ٣٧ | ٠,١٦ | - |
| ٢٢ | صالح | ١٠٢ | ٣٦ | ٠,١٠ | - |
| ٢٣ | عدنان | ١٠٣ | ٣٨ | - | ٠,٠٢ |
| ٢٤ | عمر | ١٠٤ | ٣٨ | - | ٠,٠٦ |
| ٢٥ | سعيد | ١٠١ | ٣٦ | - | ٠,٠٤ |
| ٢٦ | صالح | ١٠٤ | ٣٧ | - | ٠,٠٨ |
| ٢٧ | عدنان | ١٠٤ | ٣٩ | - | ٠,٠٢ |
| ٢٨ | عمر | ١٠١ | ٣٧ | ٠,٠٦ | - |
| ٢٩ | سعيد | ١٠١ | ٤٠ | - | ٠,٠٨ |
| ٣٠ | صالح | ١٠٤ | ٣٨ | - | ٠,٠٤ |
| ٣١ | عدنان | ١٠٣ | ٣٧ | ٠,٠١٢ | - |
| ٣٢ | عمر | ١٠٣ | ٤٠ | ٠,٠٢ | - |
| ٣٣ | صالح | ١٠٣ | ٣٨ | - | ٠,٠٢ |
| ٣٤ | عدنان | ١٠١ | ٣٦ | ٠,٠٤ | - |
| ٣٥ | سعيد | ١٠٢ | ٣٩ | ٠,٠٦ | - |
| ٣٦ | صالح | ١٠١ | ٣٥ | - | ٠,٠٦ |
| ٣٧ | عدنان | ١٠٤ | ٤٠ | ٠,٠٦ | - |
| ٣٨ | عمر | ١٠٢ | ٣٧ | ٠,١٨ | - |
| ٣٩ | سعيد | ١٠٣ | ٤٠ | - | - |
| ٤٠ | عدنان | ١٠٣ | ٣٨ | ٠,٠٤ | - |

**والمطلوب:**

١- أي الخياطين أكثر كفاءة من حيث الاقتصاد في استعمال القماش؟

٢- أي الخياطين أكثر إسرافاً في استعمال القماش؟

٣- أي الخياطين أسرع من حيث عدد القطع التي يقوم بتفصيلها في اليوم بغض النظر عن توفيره أو إسرافه في القماش.

٤- أي الخياطين أبطأ من حيث عدد القطع التي يقوم بتفصيلها في اليوم.

٥-إذا أردت أن تمنح علاوة تشجيعية فلمن تمنحها (آخذاً بعين الاعتبار السرعة والتوفير في القماش).

٦- إذا أردت أن تخصص كل خياط لتفصيل نوع معين فقط: واحد للبنطلونات وآخر للقمصان وثالث للجاكيتات ورابع للمعاطف الخفيفة فمن تخصص لكل نوع؟

## [ حلول بعض التدريبات ]

**ص ١٩:**

- تحريك الإدارة إلى اليمين يعني التزمت.
- تحريك الإدارة إلى اليسار يعني التطرف.
- تحريك الإدارة إلى الخلف يعني الفشل.
- التحريك الأمثل للإدارة هو نحو الأمام.

**ص ٢٠: ثاءات الإدارة التسع هي:**

- التخطيط، التعديل، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التقارير، التقييم، التمثيل.

**ص ٢٢: تمرين الدراجة:**

- رقم (١) يعني المدير.
- رقم (٢) يعني مبادئ وفلسفة إدارية.
- رقم (٣) يعني لدرجة فاعلية.
- رقم (٤) يعني يخطط.
- رقم (٥) يعني تنظيم.
- رقم (٦) يعني تحفيز وتوجيه.
- رقم (٧) يعني رقابة.
- رقم (٨) يعني سلطة أو خدمة.

- رقم (٩) يعني أهداف.
- رقم (١٠) يعني إدارة الأفراد.
- رقم (١١) يعني إدارة الأموال.
- رقم (١٢) يعني إدارة الإنتاج.
- رقم (١٣) يعني إدارة التسويق.
- رقم (١٤) يعني إدارة السياسات الإدارية.
- رقم (١٥) يعني الإجراءات.
- رقم (١٦) يعني اتخاذ القرارات.
- رقم (١٧) يعني المعلومات المرتدة.
- رقم (١٨) يعني الاتصالات.
- رقم (١٩) يعني العلاقات الإنسانية.
- رقم (٢٠) يعني بيئة محيطة.

**ص ٣٧:**

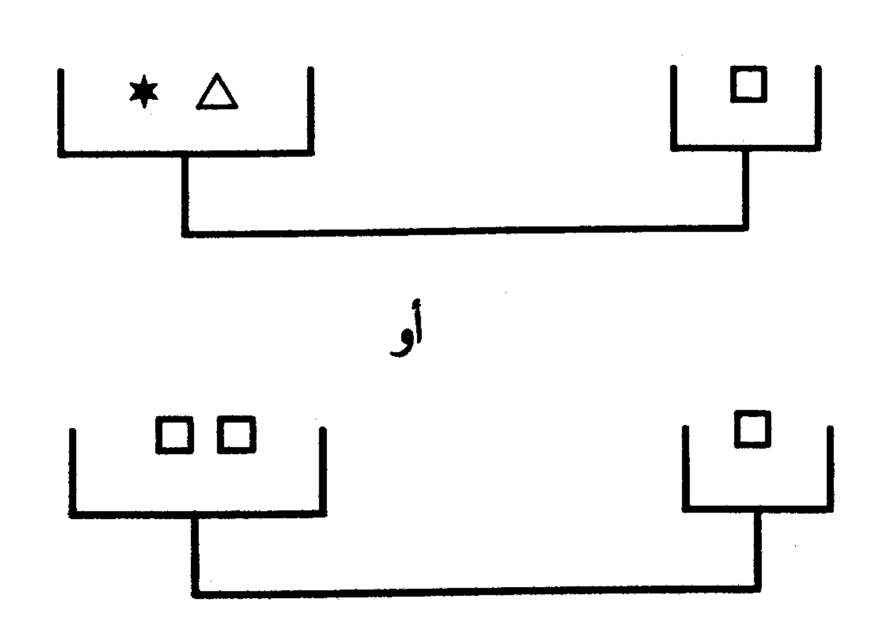
- الإجابة عادلة.

**ص ٤٨:**

أولاً: تستبدل الدائرتين ○○ الموجودتين في الوزنة الثانية بما يعادلها من الوزنة الأولى فيصبح لدينا:



• نختصر (△ ✶) من كلا الكفتين فتصبح الكفتين كما يلي:



## ص ٥٣: مفهوم التخطيط:

• هـو مـن حق التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها.

## ص ٥٥:

١- الهدف الرئيسي. ٢- إطار موحد.

٣- الفرص والمخاطر. ٤- يسهل.

٥- يمنع. ٦- تحقيق.

ص ٧٣:

١- تحديد الأهداف. ٢- تكوين الفروض.

٣- تحديد المجالات البديلة. ٤- تقييم مجال العمل.

٥- اختبار الخطة المقترحة. ٦- رسم الخطط الفرعية.

ص ٧٤:

- الرسالة الدائرية = مرحلة تفكير في بالمستقبل.

ص ٩٣: الحكمة الضائعة هي هدف.

ص ٩٤: الهدف.

ص ١١١: الكلمة هي تعليمات.

ص ١١٥: السياسات.

ص ١٢٤:

١- إجراء. ٢- دورة، وطن.

٣- جدول زمني. ٤- غ. ك.

٥- قوة غير متطورة. ٦- الأهداف.

ص ١٢٨:

- الكلمات المرادفة:

• إجراء، مراقبة، الوقت، الإدارة، ابتكار، إجراء، تعليمات، تفكير، خريطة، جانت، مشكلة، هدف، سياسة.

**ص ١٣٩:**

• تبرز هذه الخرائط خطوات تنفيذ المشروع بطريقة سهلة وواضحة.

**ص ١٤٤:**

١- الحذاء ٧٠٨ القميص ٦٠٠٠ سجارة ٧٠٠٠
شال ١٣٠٠٠ الدفتر ١٠٠٠

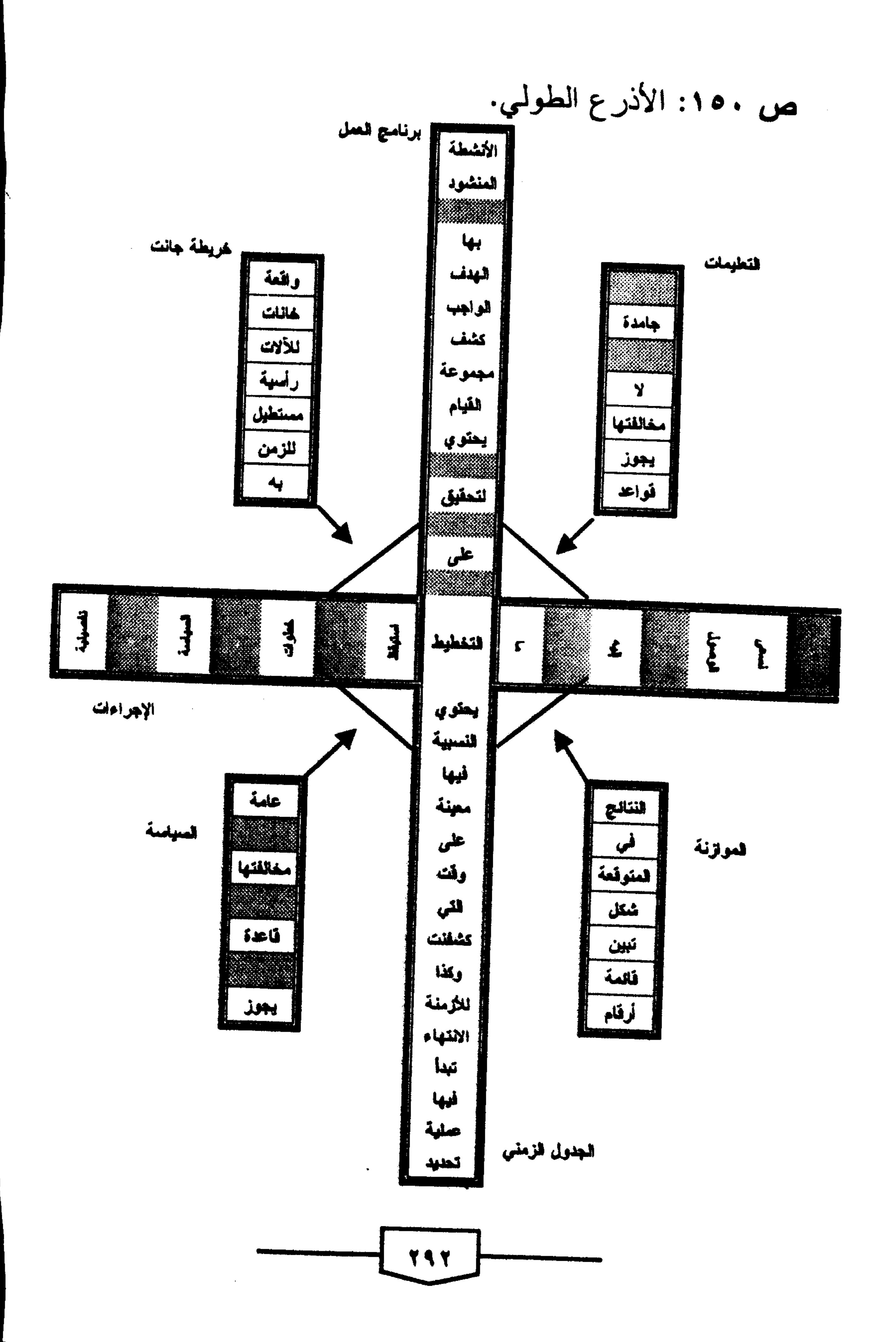
٢- استنبول (٧) رقابة (٥) الليل (٣)

٣- طاولة ٣٠٩٠٠ بنطلون ٥٠,٠٠٠ قلم ١٠٠,٠٠٠

**ص ١٤٦:** كلمة السر يقيد الحرية.

**ص ١٤٨:** التخطيط.

ص ١٥٠: الأذرع الطولي.



## ص ١٥١: مصفوفة التخطيط.

| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | من قوات التخطيط | أ | لا | ج | الإجراءات ر | ا | ـ | | ث | من مراحل التخطيط |
| ٢ | السياسات | أحد قواعد التخطيط الجامدة | ـ | ث | تعليمات ل | ي | ه | | ت | |
| ٣ | ل | من خصائص الأهداف | من الأهداف الرئيسية للمنظمات للأفراد | ا | الأرباح لا | ـ | ب | ا | ح | ض |
| ٤ | س | | | من الجداول الزمنية | ج | ا | ن | ث | أحد عوائق التخطيط | ع |
| ٥ | ي | ل | الأماني لا | ب | برنامج عمل | ج | ط | ة | | |
| ٦ | أ | و | ه | ي | أحد الوحدات التنظيمية التي تساهم في وضع الهدف | ق | س | م | ل | ل |
| ٧ | س | ض | ا | ن | أعمال الظل | ـ | ع | ـ | و | ـ |
| ٨ | أ | و | ن | ت | النط يقال عند النجاح | ن | ص | ـ | ق | ـ |
| ٩ | ت | ح | من خصائص الإجراءات | | ل | ش | ب | أ | ث | و |
| ١٠ | من خصائص السياسات | | ل | و | ا الوالدين | ق | ع | ي | ذ | ض |

